



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

# **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

## **TRABALHO DE PROJETO**

**MESTRADO**  
**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**MARROCOS COMO MERCADO DE DESTINO:  
O CASO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA CARTOBAÇA**

**VERÓNICA PEDRO**

**OUTUBRO – 2019**



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

# TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJETO

## MESTRADO CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

MARROCOS COMO MERCADO DE DESTINO:  
O CASO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA CARTOBAÇA

**VERÓNICA PEDRO**

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR NUNO FERNANDES CRESPO

PROFESSOR DOUTOR PEDRO NEVES

OUTUBRO – 2019

## **AGRADECIMENTOS**

Aos Professores Nuno Crespo e Pedro Neves, pela orientação indispensável no decorrer da elaboração do trabalho.

Ao chefe Renato Neves, por todo o incentivo e apoio dado no último ano de mestrado, e pela disponibilidade e abertura proporcionados para a elaboração do projeto.

Ao Tiago, por me encorajar e apoiar em todo o percurso académico.

Ao Sr. Filipe Feliciano, por todas as circunstâncias que impulsionaram o meu ingresso neste mestrado.

Um agradecimento especial às minhas parceiras de mestrado: Daniela Gonçalves e Leonor Atayde, por todos os grandes momentos.

## RESUMO

O objetivo do presente trabalho final de mestrado é, reunindo informações plausíveis, acerca de Marrocos, fornecer ferramentas e capacitar a gerência da Cartobaça para a decisão de este ser ou não um país de destino de interesse para a internacionalização da empresa e sobre a melhor forma de entrada para o fazer.

Com a redação desta tese, será também possível que outros investidores interessados possam obter informação acerca do país, para que lhes seja possível delinear a melhor forma de entrada de acordo com o tipo de negócio.

Numa primeira fase deste trabalho, recorrendo a vários índices internacionais económicos e comerciais, bem como a informação acerca do funcionamento legislativo do país, é feita a caracterização de Marrocos. Numa segunda fase, é realizada a caracterização do negócio, onde é feita a descrição da empresa e da sua área de negócio e uma análise ao setor no país de origem. Na fase final do trabalho são redigidas as conclusões interpretadas com base nas duas primeiras fases do trabalho.

Conclusivamente, no caso estudado da Cartobaça, a decisão acertada será iniciar a sua internacionalização, mas a forma inicial de entrada deve ser cautelosa, sendo a exportação a melhor opção, de acordo com o modelo de Uppsala.

**Palavras-chave:** internacionalização, mercado, exportação, Marrocos

## **ABSTRACT**

The objective of this final master's thesis is, by gathering plausible information, about Morocco, to provide tools and to enable Cartobaça management to decide whether or not it is a destination country of interest for the company's internationalization and on the best way input to do so.

With the writing of this thesis, it will also be possible for other interested investors to obtain information about the country, so that it is possible for them to outline the best form of entry according to the type of business.

In the first phase of this work, using various international economic and commercial indices, as well as information about the country's legislative functioning, Morocco is characterized. In a second phase, the characterization of the business is carried out, where the company and its business area are described and an analysis of the sector in the country of origin. In the final phase of the work, the conclusions interpreted based on the first two phases of the work are written.

Conclusively, in the studied case of Cartobaça, the correct decision will be to start its internationalization, but the initial form of entry must be cautious, with export being the best option, according to the Uppsala model.

**Keywords:** internationalization, market, export, morocco

## ÍNDICE

<b>Agradecimentos .....</b>	<b>iii</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>iv</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>v</b>
<b>Índice .....</b>	<b>vi</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Tabelas.....</b>	<b>vii</b>
<b>1 Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Revisão da Literatura.....</b>	<b>2</b>
2.1 A regulação da Internacionalização – Comércio internacional .....	2
2.2 Internacionalização.....	3
2.3 Motivações para a internacionalização .....	4
2.4 Efeitos da distância institucional.....	5
2.5 O modelo de internacionalização de Uppsala.....	6
2.6 Modos de entrada em mercados internacionais.....	7
<b>3 Metodologia .....</b>	<b>9</b>
<b>4 Caracterização do mercado de destino: Marrocos .....</b>	<b>11</b>
4.1 Evolução Histórica/Geográfica .....	11
4.2 Envolvente Política e Legal.....	12
4.3 Investimento Estrangeiro .....	14
4.4 Envolvente Económica e Financeira .....	17
4.5 Envolvente Sociocultural.....	19
4.6 Envolvente Tecnológica .....	21
4.7 Análise de Mercado no país destino.....	21
4.8 Diamante de Porter .....	23
<b>5 Estudo de Caso: Cartobaça, Lda .....</b>	<b>24</b>
5.1 Histórico da Empresa e Promotores .....	24
5.2 Conceito de Negócio .....	25
5.3 5.3. Principais motivações e obstáculos da empresa para internacionalizar .....	26
5.4 Análise SWOT .....	28
5.5 Análise Setorial no País de Origem.....	29
5.6 Justificação da escolha do país de destino.....	30
5.7 Justificação da forma de entrada .....	32
<b>6 Conclusões .....</b>	<b>34</b>

---

<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>35</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>40</b>
<b>Anexo 1 – Convenção entre a República Portuguesa o Reino de Marrocos para evitar a dupla Tributação em matéria de impostos sobre o Rendimento.....</b>	<b>40</b>
<b>Anexo 2 –Acordo entre a República Portuguesa e o Reino de Marrocos sobre a Promoção e Proteção Recíprocas de Investimentos .....</b>	<b>48</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Marrocos - Ranking geral e ease of doing business score.....	13
Figura 2 - Marrocos – Trading across borders .....	14
Figura 3 - Marrocos – Principais mercados importadores e exportadores.....	22
Figura 4 – Análise SWOT da Cartobaça .....	28

## LISTA DE TABELAS

Tabela I - Principais dados setoriais - país origem.....	29
--	----

## 1 INTRODUÇÃO

No âmbito da elaboração da tese para obtenção do grau de Mestre, no mestrado de Ciências Empresariais, o presente documento pretende fazer uma caracterização do mercado de Marrocos enquanto destino de internacionalização. A informação recolhida e analisada será posteriormente usada com o intuito de perceber se será um mercado de destino adequado à internacionalização da empresa Cartobaça, Lda, para dar seguimento ao seu objetivo de expansão internacional.

A escolha do tema deve-se, por um lado, ao gosto pessoal pelo conhecimento acerca do país, e da descoberta da potencialidade do seu mercado, e por outro, à necessidade sentida pela Cartobaça, em iniciar a sua expansão internacional. Esta empresa tem um negócio com pouca concorrência em Portugal, estando o seu mercado do mesmo concentrada num pequeno número de consumidores (entre 20 e 30 grandes consumidores), tendo assim uma grande dificuldade para aumentar o seu volume de negócio no mercado nacional.

Na dissertação apresentada é realizada uma exposição teórica acerca do desenvolvimento do comércio internacional e de como deu lugar à abertura dos mercados até à sua globalização. Os temas explorados no âmbito da revisão de literatura referem-se à internacionalização, nomeadamente os efeitos da distância institucional e análise do modelo de internacionalização de Uppsala. Por último, tendo por base os argumentos de vários autores que referem que o planeamento estratégico proporciona um melhor desempenho dentro das organizações em contraste com aqueles que não o elaboram, e que existe uma correspondência positiva entre o plano e a execução (Kraus et al., 2007 e Glaister et al., 2008), é abordado o tema em epígrafe resumidamente.

É realizada uma caracterização profunda de Marrocos, evidenciando todas as características inerentes à formulação de uma resposta ao objetivo da tese.



## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 *A regulação da Internacionalização – Comércio internacional*

Historicamente, a primeira vaga de globalização sentiu-se entre 1870 e 1913, devido à revolução industrial e ao desenvolvimento de novas tecnologias de transporte e comunicação. Nesse período existiram dois fatores institucionais e políticos que também contribuíram para a globalidade económica: ouro (usado nas trocas transfronteiriças) e acordos bilaterais (assinados pelas grandes potências económicas, facilitando trocas comerciais entre si).

A segunda vaga sentiu-se no pós-Segunda Guerra Mundial, quando os países tiveram a necessidade de criar condições que promovessem a paz e a estabilidade mundial, sendo que o comércio internacional era visto como uma necessidade estratégica à contribuição dessas variáveis. Foram então criados organismos internacionais de cooperação multilateral: as Nações Unidas – ONU (na área da política), o Fundo Monetário Internacional - FMI (área financeira) e o Banco Mundial (na área do desenvolvimento económico).

Em 1947 é assinado o acordo GATT – Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio, o qual orientava as comunidades signatárias “(...) no sentido de elevar os padrões de vida, de assegurar o emprego pleno e um alto e sempre crescente nível de rendimento real e de procura efetiva, para a mais ampla exploração dos recursos mundiais e a expansão da produção e das trocas de mercadorias” na medida em que visa “(...) à redução substancial das tarifas aduaneiras e de outras barreiras às permutas comerciais e à eliminação do tratamento discriminatório, em matéria de comércio internacional” (Acordo Geral Sobre Tarifas Aduaneiras e Comércio, 1947, s.p.).

Devido ao seu estatuto de acordo provisório, o GATT foi mantido por 50 anos, tendo sido revisto e renovado em várias rondas negociais. A última ronda teve início no Uruguai em 1986 e terminou em Marraquexe em 1994, sendo considerada a ronda mais importante, devido aos acordos nela estabelecidos e à concretização de uma estrutura de comércio internacional definida. Este encontro entre países permitiu a criação de uma Organização Mundial do Comércio, a qual, atualmente, procura regular as trocas comerciais internacionais e promover o comércio livre e justo entre os participantes.

Assim, a OMC teve início em 1995 e a sua sede prevalece em Genebra, onde tinha estado instalada a sede do GATT. Tem como objetivo máximo o de abranger todos os países, realizando o máximo de inclusões, o que por outro lado causa transtorno no ritmo

de liberalização do comércio, visto que requer conciliação por parte de um grande número de intermediários. Esta organização representa 164 membros desde Julho de 2016, e nos anos correntes existem países com negociações abertas para a entrada na organização.

A OMC regula-se por cinco princípios herdados do GATT:

- Não discriminação – impondo que todos os países concedam as mesmas vantagens aduaneiras e tarifárias de bens a todos os restantes membros da OMC; e que os bens importados não sejam discriminados em relação aos bens nacionais, tendo por obrigação as mesmas regras fiscais, de segurança, etc;
- Reciprocidade - todos os envolvidos proporcionem aos restantes as mesmas vantagens e benefícios que este obtém a partir de concessões recebidas por outros países;
- Redução progressiva das barreiras do comércio - com o objetivo de aumentar o número de bens em comércio livre e reduzir cada vez mais as barreiras ainda existentes;
- Previsibilidade e transparência - os membros têm a proibição do aumento de tarifas, ou que as tarifas não ultrapassem um valor estabelecido; os membros têm também a obrigatoriedade de comunicar as medidas de política económica praticadas;
- Apoio ao desenvolvimento - permissão aos países menos desenvolvidos de acesso mais favorável aos mercados dos países mais desenvolvidos.

## **2.2 Internacionalização**

A internacionalização deriva historicamente da realização de comércio internacional, este que advém de transações de bens e serviços transfronteiriças (entre países distintos). Por intermédio das empresas são vendidos aos mercados internacionais os excessos de produção de bens e serviços, e comprados os produtos/serviços com produção nacional escassa.

Stal (2010) define a internacionalização como sendo uma oportunidade que as empresas detêm de estimular os retornos a partir da interação com os mercados externos, respeitando padrões e normas internacionais, os quais abrangem diversas áreas de negócio. As empresas beneficiam com a expansão de mercado, adquirindo experiências e novos conhecimentos, realizando assim vantagens em relação aos concorrentes.

Devido à abertura global de mercados entre a grande maioria dos países mundiais, acrescendo a inovação tecnológica que hoje em dia se encontra presente em todas as

empresas e facilita todas as comunicações e transportes de produtos (David, 1969, Hitt, 2000), não são apenas as grandes empresas que participam no comércio internacional, mas também as pequenas e médias e ainda as “*born-globals*”. Estas últimas são consideradas um conceito inteligente, caracterizadas desde o seu estabelecimento por operarem ou tentarem operar, no mercado internacional. Deste modo, pode ser concluído que existem agora mais “*players*” nos negócios internacionais (Kiss, Danis & Cavusgil, 2012).

Como consequência da abertura de oportunidades para as empresas que apresentem certas características relacionadas com a exportação de bens e serviços, surge um número crescente de concorrentes internacionais, e por consequência há um aumento das exigências dos clientes devido ao conhecimento e à modernização trazidas pelas trocas comerciais, obrigando as empresas multinacionais a procurar diferentes recursos estratégicos nos países de acolhimento. Nos últimos anos as multinacionais não têm procurado apenas economias desenvolvidas, mas também economias emergentes, as quais estão a ganhar relevância nos mercados globais (Yamakawa, Khavul, Peng & Deeds, 2013).

Devido à crescente corrente de fluxos comerciais entre os diversos países, os mesmos ficam interdependentes, quer para importação de bens quer para a exportação, sendo assim promovida a “(...) integração económica à escala global, e como tal, tem sido e continua a ser um dos principais motores da globalização económica.”, Africano et al (2018, p. 14).

### 2.3 *Motivações para a internacionalização*

O aumento das trocas comerciais a nível global, fez aumentar os movimentos financeiros internacionais, inclusivamente o aumento do investimento direto estrangeiro (IDE). Este investimento caracteriza-se por ser um investimento transfronteiriço, no qual um investidor pretende realizar um determinado investimento em outra economia, diferente da sua.

São diversos os fatores que geram a motivação das empresas à internacionalização, sendo defendidos por diversos autores em teorias distintas, mas que têm como argumentos comuns a possibilidade de crescimento da empresa, aumento dos lucros e redução de custos, bem como o usufruto das vantagens competitivas intrínsecas da empresa. Autores como Mwiti, Ofafa & Mkin, (2013) e Suárez-Ortega & Alamo-Vera (2005) defendem que as motivações são dependentes de fatores internos (provenientes do

seio da empresa) e externos à empresa (gerados fora da empresa), bem como da fase do processo de internacionalização. Cavusgil (1982), Czinkota *et al* (1999) e Hollesen (2014) argumentam que os motivos para a internacionalização são pró-ativos ou reativos. Os primeiros referem-se a motivos que derivam de meios internos da organização e em interesses da mesma em explorar as suas vantagens competitivas. Já os fatores reativos referem-se, tal como o nome indica, à reação da empresa às pressões e ameaças provenientes dos mercados e modifica as suas atividades em prol da sua sustentabilidade. Dunning e Lundan (2008) resumem as motivações a quatro fatores económicos: procura de recursos; procura de mercados, procura de eficiência e procura de ativos estratégicos. Estes autores, afirmam que as motivações evoluem ao mesmo tempo que aumenta a experiência obtida nos processos de internacionalização.

#### **2.4 Efeitos da distância institucional**

A realização de investimentos em mercados culturalmente distantes pode ter duas análises distintas: o receio ao investimento por parte das empresas devido às diferenças culturais existentes entre países, referido por Johanson e Vahlne (1977). E por outro lado, a motivação pela distância com as finalidades mencionadas por Dunning e Lundan (2008) (procura de recursos, mercados, eficiência ou ativos estratégicos). Mas, Bakerma *et al* (1997), distinguem que uma empresa pode interromper a sua internacionalização devido à existência de grande distância cultural, ou por outro lado, pode realizar uma entrada estratégica no país de destino, que lhe permita aprender e gerir progressivamente as diferenças culturais, para assim reduzir probabilidades de fracasso.

Reus e Lamon (2009) apoiam estes argumentos, mencionando que a distância cultural tem um efeito negativo no processo de internacionalização das empresas, pois estas veem a sua integração condicionada ao novo ambiente, mas por outro lado, a distância cultural gera a oportunidade de aprendizagem, tornando positiva a capacidade de integração. Assim, pode apoiar-se o pensamento de Dikova e Sahib (2013), na medida em que, quanto mais as empresas adquirem experiência internacional, menor é a importância dada à distância cultural, pois já têm o conhecimento de como lidar com situações de risco e conflitos.

A exportação desempenha um importante papel na estratégia de internacionalização das empresas (Pla-Barber & Alegre, 2007). O conhecimento adquirido pela empresa devido às experiências vividas no mercado internacional com a realização de exportações

é fundamental para o comportamento inovador e competitividade internacional (Porter, 1991).

## 2.5 *O modelo de internacionalização de Uppsala*

Johanson e Vahlne (1977) desenvolveram o modelo de internacionalização de Uppsala a partir de 1977, anteriormente iniciado por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975). Com este modelo, estes autores pretendem demonstrar que a empresa se deve fortalecer primeiro no mercado interno e, como consequência positiva do seu crescimento, segue-se a internacionalização.

O modelo refere que o principal obstáculo à internacionalização é o conhecimento dos mercados e a falta de recursos por parte das empresas. De acordo com os autores, existem quatro etapas fundamentais de internacionalização, que respeitando uma lógica de evolução, permitem às empresas adquirir experiências na gestão.

Estas etapas presumem que a internacionalização das empresas seja realizada de uma forma gradual, com crescentes níveis de experiência e comprometimento com os mercados, bem como de recursos financeiros e humanos, que por outro lado, após realização da internacionalização, são convertidos em maior controlo das atividades e dos mercados, bem como maior afetação de riscos (Johanson & Vahlne, 1977).

Sendo as etapas (Johanson & Vahlne, 1977): i) exportações esporádicas - a primeira escolha estratégica de entrada num novo mercado externo, carecem de um reduzido nível de investimento financeiro e de recursos; ii) exportações através de agentes - segunda etapa referida pelo modelo em análise, exigindo um maior comprometimento com o país, mas também obtendo um maior número de informações acerca da movimentação dos mercados e suas necessidades.; iii) subsidiária comercial – sediada no país de destino para melhor controlo de clientes e iv) subsidiária produtiva - para rápida resposta ao mercado, mas com avultado investimento direto.

A obediência a estas etapas significa aquisição gradual de experiência nos mercados externos. Ainda assim, Johanson & Vahlne (1990) aceitam que empresas com maior poder financeiro e de recursos, que já detenham alguma experiência em mercados idênticos “saltem” etapas, efetivando a internacionalização de formas mais rápidas.

O modelo de Uppsala faz também referência à distância psicológica, defendendo que é mais fácil para as empresas concretizarem a internacionalização para países com características idênticas às do seu país de origem, ou seja, para países com menor distância psicológica.

Em 2009 os autores mencionados realizaram uma revisão à sua anterior teoria de Uppsala (Johanson & Vahlne, 2009). Contextualizando a teoria à atualidade, os autores referem que os recursos indispensáveis aos processos de internacionalização são a comunicação e o relacionamento com outras empresas. Defendendo que as empresas estão interligadas e que a sua internacionalização pode advir de oportunidades relacionadas com a troca de conhecimentos entre as redes domésticas onde estão inseridas, não tendo por isso que passar por todas as etapas anteriormente descritas.

Estes ideais vão ao encontro da Teoria das Redes, desenvolvida por Johanson e Mattson (1998). Esta teoria refere que os mercados funcionam como redes de relacionamentos, onde todas as empresas envolvidas mantêm relações negociais com todos os seus envolventes: fornecedores, clientes, concorrentes, etc. Por outro lado, a teoria revela que a competitividade da empresa depende do tamanho e qualidade da sua rede de contactos e que a nível dos processos de internacionalização não é a empresa que detém o total controlo, existindo dependência da relação mantida com parceiros que estejam em redes internacionais.

## **2.6 Modos de entrada em mercados internacionais**

Fernandes (2014) defende que a internacionalização não se efetua apenas pela passagem de bens ou serviços de um mercado interno para um mercado externo, existe a necessidade de definir a estratégia de entrada no país estrangeiro.

Cada empresa deve planear a estratégia e adotar um ou mais modos de entrada no país de destino que mais se adapta aos seus objetivos, necessidades, recursos e motivações. A empresa que ambiciona internacionalizar-se por algum dos modos explicados de seguida, deve ter total conhecimento acerca das implicações que os processos podem implicar (Ivarsson & Johan, 1998). Segundo Fernandes (2014) variáveis como: preço, prazo de resposta, qualidade e criação de valor, devem ser tidas em conta para a tomada de decisões.

Kiran et al (2013), refere que a exportação é o modo de entrada que regularmente alavanca as expansões internacionais, sendo este o modo de entrada maioritariamente escolhido devido à falta de recursos por parte das organizações (Hollensen, 2014). Hollensen (2014) identifica três tipos de exportação:

- Direta: a empresa exportadora realiza contacto direto com a empresa estrangeira e concretiza a exportação;

- Indireta: a exportação não é executada pela empresa produtora, mas sim por intermediários envolvidos;
- Cooperativa: as funções na exportação são acordadas com outras empresas.

Outro meio de internacionalização é o modo contratual, o qual representa um grupo de opções de internacionalização, em que são celebrados acordos relativos às transferências dos bens e serviços. O contrato de licença é a concessão de exploração de tecnologia, know-how ou direitos de propriedade (marca, patente, modelos e desenhos), com contrapartida de uma renda. Sendo idêntico, mas mais alargado, o franchising reflete um contrato em que o franchisador (proprietário) transfere o direito de uso do nome da empresa, marca, tecnologia, e de *know how*, em troca de uma franquia.

Hill (2014) referencia que alianças estratégicas são cooperações realizadas entre empresas de países distintos, as quais contratualizam a partilha de custos, riscos e vantagens de operar em mercados externos

É implementado o modo de entrada denominado de *Joint Ventures* quando duas ou mais empresas pretendem a criação de uma nova empresa, num país estrangeiro, económica e juridicamente independente das detentoras, mas com a partilha de custos, riscos e do controlo da gestão (Anderson, 1990). A criação da nova empresa pode ser por parte de aquisição de uma sociedade estrangeira; criação de nova empresa em conjunto com um parceiro estrangeiro; constituição de uma sociedade num país de destino ou criação de sociedades mistas com um parceiro local. De acordo com Azuayi (2016) a concretização deste modo de entrada permite à empresa internacional controlo sobre as operações e ainda conhecimento acerca do mercado de destino.

### 3 METODOLOGIA

O presente trabalho pretende responder às seguintes questões:

- 1 – Quais as condições do Mercado Marroquino, para a entrada de empresas internacionais?
- 2 – Como é que uma empresa Portuguesa avalia a entrada no mercado Marroquino?
- 3 – Qual o modo de entrada escolhido para a entrada neste mercado?

Com o objetivo de obter resultados conclusivos, optou-se por desenvolver uma metodologia em duas partes. Num primeiro momento, procurou-se fazer uma caracterização do mercado de Marrocos utilizando como base uma caracterização PESTEL (Aguilar, 1967), que consiste numa abordagem multifacetada para obter uma imagem geral de um mercado, para que depois possam ser tomadas decisões mais informadas pelas empresas que se pretendam internacionalizar para esses mesmos mercados. Foi ainda utilizado o modelo de diamantes de Porter (1990), com o objetivo de identificar as vantagens comparativas daquele mercado face aos restantes.

Num segundo momento, desenvolveu-se um estudo de caso sobre uma empresa Portuguesa que se pretende internacionalizar, tendo identificado o mercado de Marrocos como o potencial mercado de destino.

A metodologia de estudo de caso é adequada ao estudo de fenómenos atuais dentro de seu enquadramento na vida real, em particular quando os limites entre o fenómeno e o respetivo contexto não são fáceis de determinar (Yin, 2018). O estudo de caso é particularmente útil para entender fenómenos individuais, organizacionais ou institucionais, políticos ou sociais que não podem ser entendidos exclusivamente através da revisão da literatura, nomeadamente a questões de análise qualitativa do género “porquê?” e “como?”. Segundo Yin (2018), os estudos de caso podem seguir diferentes lógicas: i) exploratório, quando estuda fenómenos pouco conhecidos, procurando desenvolver hipóteses a explorar em estudos futuros; ii) explanatório, quando se usa uma teoria já existente para suportar explicar uma relação de causalidade; e iii) descritivo, quando é feita a descrição de um fenómeno no seu contexto.

A natureza do estudo de caso da empresa Cartobaça é descritiva, uma vez que apenas se pretende saber como é que a empresa avalia a sua potencial entrada no mercado Marroquino e como tomou a decisão quanto ao mercado e ao modo de entrada.

A seleção da empresa Cartobaça, Lda teve dois motivos. O primeiro, e mais importante, tem a ver com o facto de ser atualmente o local de trabalho da autora deste TFM, com todos os benefícios em termos de acesso a documentação da empresa e toda a



facilidade de reunir com o dono da empresa a fim de recolher mais informação necessária. Por outro lado, sendo uma empresa sem experiência internacional, o exercício de caracterização de um possível mercado de destino e planeamento de internacionalização serve para o presente caso, mas será útil para exercícios posteriores de possível internacionalização para mercados alternativos.

De acordo com Kraus et al. (2007) existe uma relação positiva entre planeamento e execução e por essa razão os administradores devem ter em consideração os planos estratégicos, independentemente da meta a alcançar (Lopez, 2005). Existem diversos autores que defendem que os planos estratégicos são ferramentas para tomadas de decisão e a ausência deles pode resultar em inúmeras circunstâncias imprevistas, o que pode levar ao fracasso da gestão.

David (1997) considera quatro temas indispensáveis para a composição de planos estratégicos: missão empresarial, avaliação interna e externa e por fim a escolha da estratégia. Estes tópicos inspiram a base de elaboração do presente planeamento de internacionalização, mas como escreve Kiran (2017), os planos estratégicos não têm um conteúdo fixo, mas sim um conteúdo direcionado ao público alvo e às diretrizes a alcançar.

Deste modo, para elaboração do presente plano da Cartobaça é realizada a descrição do contexto interno da empresa onde é referido o conceito de negócio e as motivações e obstáculos da empresa à internacionalização, é também realizada uma análise SWOT para melhor compreensão acerca das forças e fraquezas da empresa. Ainda acerca da avaliação interna, é elaborada uma análise do setor em estudo no país de origem.

Acerca da avaliação externa, a mesma tem por base o exercício de caracterização do mercado já referido, usando a ferramenta de análise PESTEL, que reúne dados de diversos índices internacionais, fornecendo indicadores úteis à tomada de decisão.

Por fim, é ainda feita uma análise do mercado no país de destino e, de acordo com os dados reunidos, é traçada uma estratégia de entrada no país e a o modo como será realizada.

## **4 CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO DE DESTINO: MARROCOS**

“Marrocos é como uma árvore com as raízes em África, mas cujas folhas respiram o ar europeu” - Rei Hassan II (1929-1999)

O Reino de Marrocos, tal como em designação oficial, detém uma área geográfica de 710.850 km<sup>2</sup>, e uma população estimada (2017) de 34,9 milhões, de acordo com o *Global Competitiveness Index*.

### **4.1 Evolução Histórica/Geográfica**

No atual Reino de Marrocos, notou-se a primeira atividade humana em Casablanca e Salé, há 700.000 anos atrás, durante o Paleolítico Inferior. O período Ateriano, conhecido apenas no Norte de África, é caracterizado por uma mudança climática da qual surgiu o deserto do Saara.

Os primeiros povos a instalar colónias comerciais na costa de Marrocos foram os fenícios, a partir do séc. XI a.C. A Língua árabe e o Islão devem-se à conquista muçulmana do Magrebe iniciada no século VII.

Portugal conquista Ceuta em 1415, cidade esta que é, até aos dias de hoje, soberana de Espanha. Em 1471 os portugueses conseguem o controlo do Estreito de Gibraltar, e em 1471 os portugueses ocupam Tânger, cidade que até 1661 é a capital do Algarve. Naquela época, existiram dois Algarves: o europeu e o africano.

Durante as dinastias sucessivas de Afonso V, João II e Manuel I, Portugal foi conquistando a zona costeira a norte de Marrocos e a zona costeira mais a sul. Zonas estas que foi perdendo ao longo de anos de batalhas perdidas com povos marroquinos. A última cidade a ser evacuada foi Mazagão em 1769.

Devido à sua posição estratégica, Marrocos foi disputado por França e Espanha em 1884. Com a vitória sobre esta guerra, Espanha viu os seus territórios marroquinos ampliados, ficando com a proteção das zonas de costeiras marroquinas a norte. No tratado de Fez, assinado em 1912, França ganha a proteção de Fez, e devido a isso Marrocos é invadido por colonos que modernizam o país no setor agrícola e mineiro.

Após a Segunda Guerra Mundial, em 1956, França concorda em assinar a independência de Marrocos, que passa a ser governado pelo rei Maomé V. A figura do rei passa a ter um papel arbitral no governo do país, o que traz consequências no reinado

de Hassan II, filho de Maomé V, fazendo com que o seu reinado passe por dois golpes de Estado em anos seguidos (1971 e 1972). Em 1974 Com a “Marcha Verde”, movimento constituído por voluntários desarmados, Marrocos conquista o território do Saara que pertencia a Espanha.

#### 4.2 *Envolvente Política e Legal*

Atualmente em Marrocos mantém-se estável a Monarquia constitucional onde chefia o Rei Mohammed VI, sucessor de seu pai Hassan II, que faleceu em 1999. O Rei Mohammed VI é o sétimo monarca mais rico do mundo Em 2009 aparecia na revista Forbes com uma fortuna estimada em 1.900 milhões de euros. O primeiro Ministro de Marrocos é Saad Eddine El Othmani.

O índice *Global Competitiveness* aponta que Marrocos é um país sem incidência de terrorismo, por outro lado, o crime organizado é relevante, sendo pontuado com 5,4 numa escala de 1 a 7.

Para melhor descrever o país em análise em questões políticas e legais, bem como o tratamento e diferenciação que este oferece aos investidores, são analisados de seguida dois índices: *Doing Business* e *Enable Trade Index*.

O *Enabling Trade Index* (ETI) utiliza os seus indicadores para medir a extensão em que cada economia facilita o livre fluxo de mercadorias através das suas fronteiras e para o seu destino. Na edição de 2016 foram avaliados 136 países e Marrocos encontra-se na 49ª posição do *ranking* geral.

Quanto ao acesso ao mercado interno, este índice avalia o nível e a complexidade da proteção tarifária de um país, como resultado da sua política comercial, neste ponto, Marrocos obtêm uma pontuação de 4,6 pontos numa escala de 1 a 7, e a posição 91ª no *ranking* geral.

Pela análise dos indicadores individuais deste índice pode afirmar-se que existem dois grandes fatores que dificultam as importações e exportações marroquinas: a inexistência de eficiência nos processos de desembaraço aduaneiro pelas agências (2.2 pontos numa escala de 1 a 7), bem como taxas alfandegárias onerosas e avaliadas com uma complexidade de 5,6 valores numa escala de 1 a 7.

Por outro lado, o índice demonstra que o tempo para a compilação de toda a documentação necessária à importação e exportação de produtos, bem como o custo de todos os processos, se encontra dentro das médias praticadas por outros países. Este índice revela também, como fator problemático, a existência de subornos e pagamentos não

documentados ligados à importação e exportação de bens (3,8 pontos numa escala de 1 a 7). Analisando os indicadores do 5º pilar – Disponibilidade e qualidade dos serviços de transporte – é possível afirmar também que a prestação de Marrocos nesta área se encontra abaixo da média. Um exemplo disso, é a pontuação obtida no indicador Competência e qualidade dos serviços logísticos de 2,6, onde a média é de 3,49.

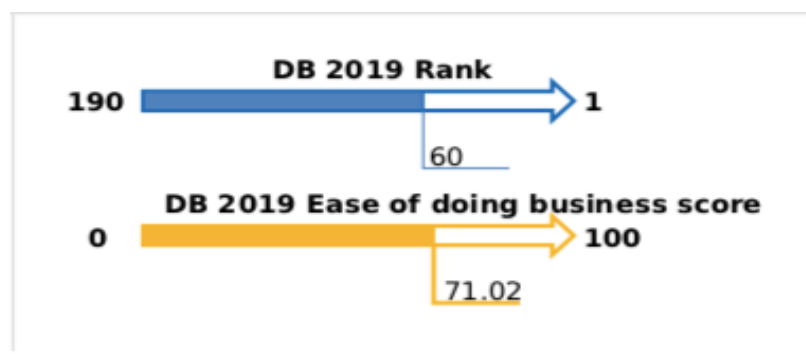


Figura 1 - Marrocos - Ranking geral e ease of doing business score

No caso de exportação para Marrocos, a identificação de potenciais mercados e compradores é também identificado como um problema em grande escala.

Marrocos, para além de ser um país africano com uma cultura verdadeiramente distinta das culturas europeias, revela no indicador de “*ease of doing business*” uma pontuação de 71,02, sendo que 100 representa o melhor *score*, tal como demonstra o projeto *Doing Business*. Este projeto, após examinar pequenas e médias empresas fornece indicadores quantitativos sobre a regulamentação para a iniciação de um negócio. No ano de 2019 a sua aplicação abrange 190 economias e Marrocos encontra-se na 60ª posição do ranking geral. É de sublinhar que o país em análise tem um *score* muito aproximado de países como França (*score* 77,29) e Espanha (*score* 77,68), o que significa que na generalidade dos indicadores, Marrocos representa facilidade na execução de um negócio.

O indicador *Trading across Borders* mede tempo e custo (excluindo taxas alfandegárias) associados aos procedimentos existentes para elaboração do processo de exportação e importação de mercadorias. Neste indicador o *ranking* é 62. O gráfico abaixo mostra-nos com exatidão a quantidade de horas necessária à realização de cada procedimento e o seu custo associado.

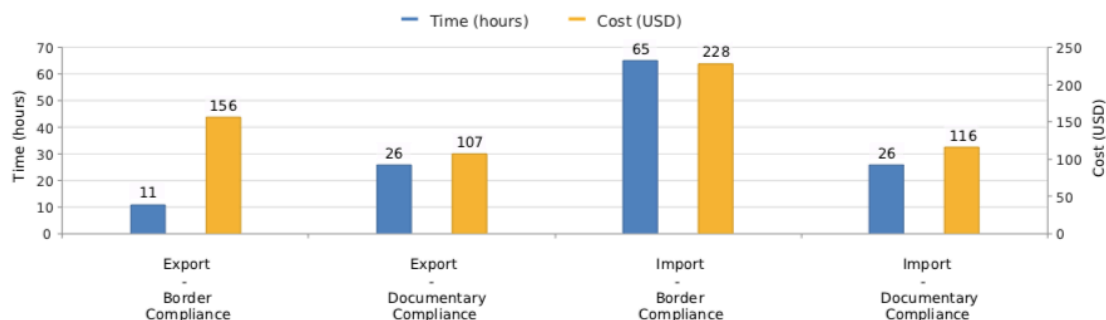


Figura 2 - Marrocos – Trading across borders

O indicador “pagamento de taxas” mostra que existem 6 pagamentos por ano e que todos os procedimentos englobados no processamento destas (coleta de informações, lançamentos contabilísticos informáticos, preenchimento de declarações, etc) ocupam cerca de 155 horas anuais. A carga total de contribuições para as empresas é de 49,8% dos lucros, sendo que se divide em 25,1% a pagar de imposto sobre lucros, 23,3% de imposto a pagar sobre rendimentos salariais e 1,4% são pagamentos de impostos do tipo “outros”. Neste indicador, Marrocos encontra-se classificado à frente de Espanha e França com um *score* de 85,72.

Para o início de uma atividade em Marrocos, o indicador - *Starting a Business* – revela um *score* de 92.99, o que lhe confere a 34ª posição no *ranking* geral, à frente de Portugal que obtém neste indicador o *score* de 90.89.

#### 4.3 Investimento Estrangeiro

Com o intuito de se tornar um país mais convidativo ao investimento estrangeiro, Marrocos tomou diversas medidas que favorecem o investidor estrangeiro, redução da carga fiscal na importação de bens, equipamentos, materiais e ferramentas importantes na realização do investimento, bem como isenção do seu IVA e redução do imposto sobre o lucro, são algumas delas.

Marrocos dispõe de acordos de Livre Circulação de Bens com a U.E.(Acordo de Associação Euro-Mediterrânico, 1955), com países do Médio Oriente, Turquia e E.U.A.

Devido às relações históricas existentes entre Portugal e Marrocos existem diversos acordos recíprocos firmados ao longo dos anos, os quais são essenciais ao conhecimento do investidor português, pois estes acordos facilitam, promovem e protegem os negócios entre ambas as partes:

- ***Acordo de Cooperação no Domínio do Turismo***; o qual se destina “(...) a reforçar e intensificar os fluxos turísticos entre os dois países”, Decreto 20/2017, nº145, I série A - 28-07-2017, Diário da República;

- ***Acordo de Cooperação Científica e Tecnológica***: assinado em 1978, com o objetivo de “(...) desenvolvimento da cooperação científica e tecnológica entre as partes e a promoção da sociedade da informação e do conhecimento na base dos princípios da igualdade e do benefício mútuo.”, Decreto 23/2008, I série A- nº148 -1-08-2008, Diário da República;

- ***Convenção sobre Segurança Social***: que manifesta o princípio da igualdade, onde os migrantes de uma parte, a viver em outra, estão sujeitos às obrigações e beneficiam das disposições da legislação da parte onde vivem, nas mesmas condições que os nacionais; Decreto 27/99, I série A- nº170 -23-07-1999, Diário da República;

- ***Tratado de Amizade, Boa vizinhança e Cooperação***: que tem como propósito fortalecer relações e estimular as empresas a desenvolverem ações comuns, determinando um quadro de favorecimentos em várias áreas e setores entre ambas as partes; Decreto nº 101, I Série A, 02-05-1997, Diário da República;

- ***Protocolo de Partenariado***: tem como comprometimentos: proporcionar e estimular todo o apoio necessário à cooperação entre empresários marroquinos e portugueses; proteção nos seus territórios, investimentos realizados por sociedades ou pessoas singulares da outra parte; concessão de pagamentos ou dividendos respeitantes aos investimentos efetuados. – Decreto nº 6/94, I série A, nº 32, 8-02-1994, Diário da República;

- ***Protocolo Financeiro***: assinado desde 1993, com o intuito de promover o desenvolvimento das relações comerciais atuando pelos mecanismos financeiros, ou seja, são colocadas à disposição das instituições financeiras marroquinas linhas de crédito no valor de duzentos milhões de dólares Americanos, para que sejam efetuadas importações de origem portuguesa (bens de consumo, intermédios, equipamentos e serviços), com possibilidade de financiamento até 100%. Protocolo renovável anualmente. – Decreto 5/94, I série A, nº32, 8-2-1994, Diário da República;

- ***Convenção Para Evitar a Dupla Tributação em Matéria de Impostos sobre o Rendimento***: aplicado a pessoas residentes em um ou ambos os estados contratantes; referente a impostos incidentes sobre os rendimentos, “(...) incluídos os impostos sobre os ganhos derivados da alienação de bens mobiliários ou imobiliários, os impostos sobre o montante global dos salários pagos pelas empresas, bem como os impostos sobre as

mais-valias.” Os impostos são devidos ao Estado, por pessoas que legalmente apresentem aí a sua residência, por virtude da legislação desse Estado, e apenas se referem aos rendimentos auferidos nesse mesmo Estado. Quanto aos lucros das empresas, os ganhos são tributados no Estado onde a empresa exerce atividade. “(...) a não ser que a empresa exerça a sua atividade no outro Estado Contratante por meio de um estabelecimento estável aí situado.” Se assim for, os lucros são tributados no outro estado, mas apenas os que forem imputáveis ao estabelecimento legalmente considerado estável situado nesse outro Estado. Caso a empresa de um Estado exerça atividade no outro Estado Contratante, por meio de estabelecimentos estáveis “(...) serão imputados, em cada Estado Contratante, a esse estabelecimento estável os lucros que este obteria se fosse uma empresa distinta e separada que exercesse as mesmas atividades ou atividades similares, nas mesmas condições ou em condições similares, e tratasse com absoluta independência com a empresa de que é estabelecimento estável.” Considerando esta convenção de importante leitura, anexa-se o diário da República nº 295, 23-12-1998, 1ª Série - A;

- ***Acordo de Promoção e Proteção Recíprocas de Investimentos:*** aplicado a todos os investimentos realizados por qualquer das partes, em território da outra, designado a qualquer investimento sendo um ativo detido por investidor de uma das partes no território da outra, que pode incluir bem móvel ou imóvel, hipotecas, garantias, participações em sociedades, direitos de crédito, direitos de autor, direitos de propriedade industrial, concessões ou qualquer direito concedido por lei. O objetivo da assinatura deste acordo é que ambas as partes promovam e protejam a realização de investimento no território da outra, e que os investimentos estrangeiros de cada uma das partes não sofram de injustiças ou discriminações, em relação aos investimentos nacionais. O artigo 6º do deste acordo confere a ambas as partes o poder de expatriar livremente os montantes relacionados com os investimentos efetuados “(...) sem demora, em moeda convertível, à taxa de câmbio aplicável na data de transferência, sem prejuízo das obrigações fiscais dos investidores.” As importâncias transferidas são referentes ao capital e a outras “(...) importâncias adicionais necessárias à manutenção ou ampliação dos investimentos; (...) amortização de empréstimos, regularmente contratados e relacionados com um investimento; do produto resultante da alienação ou da liquidação total ou parcial dos investimentos;” indenizações por expropriação ou compensação por perdas devido a conflitos no território onde foi realizado o investimento. Também se encontram salvaguardados os “(...) salários de trabalhadores estrangeiros, autorizados a trabalhar, em conexão com o investimento, no território da outra Parte.” - Decreto nº 30/200, Diário da República, 1ª série, nº65, 27/08/2008, (documento em anexo).

#### 4.4 *Envolvente Económica e Financeira*

Na edição 2018 do *Global Competitiveness Index*, Marrocos obtém a 75ª posição na tabela geral. Este índice avalia, em doze pilares distintos, os fundamentos microeconómicos e macroeconómicos da competitividade nacional, que determinam o nível de produtividade de um país. Nesta edição foram analisados e comparados 140 países.

Como indicadores contextuais o referido índice menciona a contagem da população marroquina em 34,9 milhões, um PIB (GDP) *per capita* de 3.151,2 dólares e previsão de crescimento de 3,9% em 10 anos.

De acordo com o AICEP Portugal Global, Ficha de Mercado Marrocos – Novembro 2017, cerca de 40 % da população marroquina era rural e os restantes 60% correspondia a população urbana. A economia de Marrocos caracteriza-se por uma forte dependência do setor agrícola, o qual representava em 2017 entre 13% a 16% do PIB e empregava cerca de 40% da população ativa. Devido a estes fatores, o Governo lançou em 2008 um plano com o intuito de reestruturação do setor, o qual promove a modernização do setor agrícola, a criação de cooperativas que abranjam e reúnem em si as pequenas e muito pequenas empresas e que seja feita a economia de água. Para tal, foram traçadas subvenções para apoio à aquisição de equipamentos, para instalação de tecnologias de rega e para apoio técnico na introdução das novas tecnologias.

O setor da indústria representava em 2017 cerca de 29,5% do PIB e nele laborava 13% da população ativa. Com o intuito de dinamizar o setor industrial, para que este aumente o seu peso no PIB, equilibre a balança comercial e crie mais empregos, o governo marroquino criou um plano de aceleração industrial. O mesmo teve início no ano de 2014 e decorrerá até 2020. Para que tenha efeito são disponibilizados apoios financeiros, técnicos, formativos, etc. Os setores incidentes neste plano são diversos: automóvel, veículos pesados, aeronáutica, têxtil, couro, química, construção civil, metalomecânica, metalúrgica e indústria farmacêutica.

Devido a este plano industrial já existem casos de sucesso como o da Renault, PSA, Boeing e Bombardier. Espera-se uma taxa de 80% de integração local devido à instalação dos fornecedores destas empresas no país.

No setor dos serviços é o turismo o principal impulsionador do PIB, registando um peso de 56,9%, em 2016. Neste setor destaca-se o investimento realizado em



infraestruturas, estradas, portos e aeroportos. O *Global Competitiveness Index* 4.0, edição 2018, coloca Marrocos no 53º lugar do *ranking* geral, no segundo pilar “Infraestruturas”.

No referido índice, Marrocos obtém as suas melhores classificações no 9º pilar - Sistema Financeiro, onde fica no 44º lugar no *ranking*; e no 4º pilar - Estabilidade macroeconómica, onde obtém o 47º lugar no *ranking*. Estes *rankings* revelam que Marrocos detém bancos sólidos (5,7 valores em 7; a capitalização do mercado (valor das empresas listadas como percentagem do PIB) tem vindo a subir, obtendo uma pontuação de 39 no *ranking* geral. Os recursos financeiros fornecidos ao setor privado pelas empresas financeiras correspondem a 65,3% do PIB. De acordo com o índice, a taxa de inflação manteve-se em 1.2%.

No indicador “Financiamento das PME’s”, este índice revela para Marrocos uma pontuação de 3,9 (numa escala de 1 a 7) suportado no facto de mais de metade das PME’s conseguirem financiamento por parte do setor financeiro para investir em operações comerciais. Quanto à variação percentual anual referente ao índice de preços ao consumidor, Marrocos demonstra uma média de 1,2% de variação, de acordo com as fontes *International Monetary Fund* e *World Economic Outlook* 2018.

De acordo com o AEICEP em 2016 a taxa de desemprego em Marrocos era de 9,5% e, de acordo com o *Global Competitiveness Index*, em 2018 esta taxa reduziu para 9.3%.

Analisando as componentes que constituem o 8º pilar do GCI - Mercado de Trabalho – no qual Marrocos se encontra na 119ª posição da tabela geral, retira-se os seguintes valores, compreendidos em escala de 1 a 7(*best*):

- práticas de despedimento e contratação laborais: 3,4 pontos;
- cooperação/relação patrão-empregado: 3,9 pontos;
- remuneração adequada à produção dos funcionários 3,6 pontos;
- Facilidade na contratação de trabalhadores estrangeiros: 4,1 pontos;

As taxas a pagar pelo empregador, correspondentes aos salários perfazem 23,3% dos mesmos e o rácio força de trabalho feminina é de apenas 0,24%.

Este pilar demonstra que em Marrocos as políticas do mercado de trabalho as quais deveriam ajudar as pessoas desempregadas a se qualificarem e encontrarem um novo emprego não têm relevância, devido à baixa pontuação registada pelo índice (2.1 pontos). No entanto, a componente “Direitos dos Trabalhadores” é classificada com 74,2 valores em 100, o que significa que os trabalhadores marroquinos são protegidos quanto às normas laborais fundamentais.

A classificação no 114º lugar no ranking geral, confere ao 6º pilar - Habilidades, o segundo pior *ranking* do país neste índice. Analisando as suas componentes, é possível referir que o país não dispõe de mão de obra qualificada, devido à pouca escolaridade da população (em média 4.8 anos), e devido à baixa qualidade das competências dos trabalhadores graduados. As componentes: formação de empregados, acesso a formação vocacional qualificada, facilidade por parte das empresas de encontrarem trabalhadores graduados, capacidades possuídas pela população de habilidades digitais, encontram-se com pontuações entre os 3,5 e 3,8, numa escala de 1 a 7, o que demonstra que Marrocos é um país com escassez de mão de obra qualificada.

Em relação à taxa de câmbio, a moeda marroquina em uso no país é o *Dirham*, onde 1 Euro equivale a 10,8975 *dirhams* (Banco de Portugal, 30/06/2019).

#### 4.5 *Envolvente Sociocultural*

Existem duas línguas faladas em Marrocos: o árabe e o berbere. A primeira é a língua oficial e a segunda é falada desde as épocas em que o território de Marrocos ainda antes de ser introduzido o Islão, no século VII. A maioria dos marroquinos fala ainda um dialeto próprio: Darija, ou árabe marroquino. Além destas, para formalidades relacionadas com o comércio e negócios, bem como na diplomacia internacional é falado o francês e o castelhano.

Em Marrocos a religião primordial é o Islamismo, estima-se que sensivelmente 98,7% da população seja muçulmana. Esta religião rege-se pelo livro sagrado Alcorão, que tem como significado declamar ou recitar a mensagem divina para a humanidade. Alá é o Deus do Islão e Maomé foi o último dos seus mensageiros. Existem cinco pilares religiosos: fé, oração, caridade, o jejum no Ramadão e a peregrinação a Meca.

O Governo manifesta alguma tolerância com outras religiões como a Cristã, mas é o Islão a religião beneficiada constitucionalmente pelo artigo 6º da Constituição de Marrocos. Por exemplo, o código penal marroquino proíbe conversões para outras religiões que não o Islamismo.

Os conhecimentos de alguns aspetos culturais podem ser essenciais para a comunicação adequada e concretização das negociações. O psicólogo *Geert Hofstede* criou um índice o qual permite compreender alguns aspetos das sociedades internacionais, revelando o comportamento de cada uma em seis dimensões distintas e comparáveis entre si. O próprio refere que “*National Culture cannot be changed, but you should understand and respect it.*” (Geert Hofstede, 1980).

Ao analisarmos este índice e compararmos com a realidade portuguesa, podemos afirmar que não são países culturalmente muito distantes. Marrocos é um país onde a dimensão Distância ao Poder (a qual define em que medida os membros de instituições e organizações menos poderosos, dentro de um país, esperam e aceitam que o poder seja distribuído), tem uma pontuação elevada (Marrocos – 70; Portugal 63). Ambos se classificam como uma sociedade hierárquica, o que significa que as pessoas sabem o seu lugar e aceitam a ordem hierárquica. Na dimensão designada de Individualismo *versus* Coletivismo é abordado o grau de interdependência que uma sociedade mantém entre os seus membros. Nesta dimensão, Marrocos atinge uma pontuação de 46, sendo considerada uma sociedade coletivista, tal como Portugal que se designa por uma sociedade coletivista (27). Quanto à dimensão Masculinidade *versus* Feminilidade, a questão fundamental é o que motiva as pessoas, querendo ser o melhor (masculino) ou gostando do que o próprio faz (feminino). Marrocos obtém uma pontuação intermédia de 53, tornando inconclusivo o conhecimento da sua realidade; em Portugal esta dimensão está bem definida como feminino (31).

A dimensão Aversão à Incerteza mede a forma como as sociedades lidam com o fato de nunca se poder conhecer o futuro: Marrocos alcança 68 pontos, revelando uma preferência muito alta por evitar a incerteza, Portugal tem uma pontuação de 99 nesta dimensão. Nos países onde se exhibe alta aversão à incerteza existe uma necessidade emocional de regras (mesmo que as regras nunca funcionem); as pessoas demonstram a necessidade de estarem ocupadas e trabalhar bastante; a precisão e pontualidade são a norma e a inovação pode ser resistida; a segurança é um elemento importante na motivação individual. Em sociedades deste género são mantidos códigos rígidos de crença e comportamentais, sendo intolerantes a comportamentos e ideias pouco ortodoxos.

Na dimensão Orientação a Longo Prazo é possível medir o grau das ligações que todas as sociedades mantêm com o seu próprio passado, enquanto lidam com os desafios do presente e do futuro. Com uma pontuação de 14 valores, considerada muito baixa, a cultura marroquina é claramente normativa: existe uma forte preocupação em estabelecer a verdade absoluta, é exibido grande respeito pelas tradições, existe uma tendência relativamente pequena para economizar para o futuro e um foco na obtenção de resultados rápidos. O mesmo acontece com Portugal, que obtém 28 pontos nesta dimensão.

Na última dimensão deste índice, Indulgência, é obtido por Marrocos uma pontuação de 25 pontos e Portugal 33, o que indica que estes países têm uma cultura de restrição, demonstrando tendência ao cinismo e ao pessimismo. Os marroquinos

controlam a satisfação dos seus desejos e impulsos e não enfatizam muito o tempo de lazer, tendo a percepção de que as suas ações são restringidas por normas sociais.

Marrocos preza as boas relações internacionais, e como tal, mantém vários acordos de comércio livre com diversas potências mundiais, tais como os Estados Unidos da América, Emiratos Árabes Unidos e Europa. No entanto, sendo um país culturalmente diferente, é necessário ter em consideração certos aspetos que facilitem as negociações, tais como:

- As reuniões devem marcadas com três semanas de antecedência, e confirmadas dias antes;
- Ter em conta que na altura do Ramadão os períodos de trabalho são mais curtos;
- Os marroquinos apreciam o tratamento cordial e também as aparências, sendo que deve ser usado o fato completo;
- Normalmente o fecho de um negócio é demorado, e carece de várias reuniões e encontros entre as partes, deve ser demonstrado interesse pela cultura com o intuito de fortalecer as relações;
- Devem ser evitados os assuntos acerca da territorialidade marroquina, sendo que são considerados tabus no país.

#### **4.6 *Envolvente Tecnológica***

No que se refere a adoção de tecnologias, o 3º pilar do *Global Competitiveness Index* (edição de 2017), coloca Marrocos na 93ª posição deste pilar em 140, dando a conhecer que 58% da população usa internet, mas na sua grande maioria via telemóvel e não internet fixa. Ainda neste índice, o 12º pilar “Inovação” coloca Marrocos no ranking 78 de 140.

#### **4.7 *Análise de Mercado no país destino***

Segundo as estatísticas da Comissão Europeia, no site “Trade Help Desk” e do site *Observatory of Economic Complexity*, o país importou em 2017 produtos referentes

ao código pautal 39201089<sup>1</sup> na sua maioria de Espanha. Sendo que 31% oriundos de Espanha; de França foram importados 11%; da Alemanha cerca de 7,4%; e apenas 2,7% de Portugal. O volume de importações equivalente a aproximadamente 165,341 milhares de dólares, desses apenas 6,554 milhares foram os valores importados de Portugal.

Marrocos é o quinto país mais importador deste produto em África; dentro da tabela pautal dos plásticos, este artigo é o quarto mais importado, com 8,9%. Comparativamente com o resto dos países no Mundo: enquanto a China importa 9,6% da produção, Marrocos importa 0,25%.

Quanto a exportações, os principais países a receber os produtos são Espanha, Argélia, Tunísia, Senegal e França, com 26%, 20%, 13%, 12% e 10% respetivamente.

Indicators	Import Value to the EU/MS (EURO)	Import Value to the EU/MS (EURO)	Import Qty to the EU/MS (Kg)	Import Qty to the EU/MS (Kg)	Export Value from the EU/MS (EURO)	Export Value from the EU/MS (EURO)	Export Qty from the EU/MS (Kg)	Export Qty from the EU/MS (Kg)
Partner(s)	Morocco	Morocco	Morocco	Morocco	Morocco	Morocco	Morocco	Morocco
Year(s)	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Reporters								
<a href="#">Austria</a>	-	-	-	-	136,697	1,200,439	89,000	797,000
<a href="#">Belgium</a>	-	-	-	-	818,603	184	348,000	-
<a href="#">Bulgaria</a>	-	-	-	-	318,838	-	108,000	-
<a href="#">Czech Republic</a>	-	-	-	-	3,822,723	2,539,601	2,354,000	1,508,000
<a href="#">Denmark</a>	-	-	-	-	56,665	25,169	5,000	8,000
<a href="#">France</a>	-	-	-	-	1,698,588	823,759	748,000	284,000
<a href="#">Germany</a>	137,598	46,794	79,000	26,000	1,894,789	3,009,702	986,000	1,612,000
<a href="#">Greece</a>	-	-	-	-	1,665,800	1,719,472	991,000	901,000
<a href="#">Italy</a>	1,573	-	1,000	-	51,751	163,142	9,000	44,000
<a href="#">Luxembourg</a>	-	-	-	-	-	262	-	-
<a href="#">Netherlands</a>	-	1	-	-	56,434	56,950	18,000	9,000
<a href="#">Poland</a>	-	-	-	-	-	307,061	-	188,000
<a href="#">Portugal</a>	-	-	-	-	390,971	452,352	280,000	304,000
<a href="#">Slovakia</a>	44	-	-	-	376	30	-	-
<a href="#">Spain</a>	1,791	100	-	-	13,139,174	13,467,132	7,098,000	7,231,000
<a href="#">Sweden</a>	-	-	-	-	35	218	-	-
<a href="#">United Kingdom</a>	-	-	-	-	-	75,898	-	4,000
<b>EU28</b>	141,006	46,895	80,000	26,000	24,051,444	23,841,371	13,034,000	12,890,000

Figura 3 - Marrocos – Principais mercados importadores e exportadores

Com base no *Export Potencial Map*, realizado pelo *Internacional Trade Center*, é possível afirmar que existe um grande *gap* em Marrocos no que toca ao setor dos plásticos e papel. Sendo que existe um grande potencial de fornecimento destes produtos por Portugal a Marrocos.

<sup>1</sup> Outras chapas, folhas, películas, tiras e lâminas, de plástico não alveolar, não reforçadas nem estratificadas, sem suporte, nem associadas de forma semelhante a outras matérias.

#### 4.8 *Diamante de Porter*

O Diamante de Porter (1990) permite identificar as vantagens comparativas que uma determinada região ou país têm face a outros mercados, sendo as mesmas organizadas em quatro áreas de análise: i) estratégia, estrutura e rivalidades das empresas; ii) condições dos factores; iii) condições da procura e iv) indústrias conexas e de apoio. É ainda usual considerar que existem dois fatores adicionais que podem influenciar as fontes locais de vantagem competitiva, o acaso e o governo. No nosso mercado em particular foi apenas considerado o segundo.

Deste modo a análise efetuada ao mercado Marroquino é o que se apresenta de seguida.

- **Estratégia, Estrutura e Rivalidades das empresas:** implementação de fábricas das grandes industriais automóveis, aeronáuticas e construção, seguindo-se a implementação dos seus fornecedores diretos no país; conhecimento da existência de uma empresa rival implementada no país, mas devido à especialidade do produto estima-se que a rivalidade seja baixa;
- **Condições dos Factores:** localização geográfica (acessibilidade a diversos países vizinhos e proximidade do país de origem); apoios financeiros, fiscais e legislativos; acordos bi-laterais; mão-de-obra não especializada, mas habilidosa; salários baixos; planos de aceleração e reformas setoriais; implementação de multinacionais no país;
- **Condições da Procura:** Multinacionais existentes, com normas e processos rígidos de fornecimento bem como exigência na qualidade do produto; alto poder negociador do cliente; indústrias em crescimento;
- **Indústrias Conexas e de apoio:** Importação da matéria-prima; indústria do papel; empresas de transportes de mercadorias.
- **Governo:** crescimento económico; plano de aceleração industrial até 2020; planos de reformas setoriais, apoios ao investimento; incentivos à importação/exportação.

## 5 ESTUDO DE CASO: CARTOBAÇA, LDA

### 5.1 *Histórico da Empresa e Promotores*

A Cartobaça, Embalagens de Alcobaça, Lda foi fundada em 2001, nascendo como uma típica empresa familiar portuguesa.

A sua criação deveu-se à necessidade sentida na antiga fábrica de louças detida pela família Neves, em garantir a segurança das suas peças. Inicialmente eram produzidas apenas as apelidadas de “pipocas” (poliuretano termo expandido), para acomodar os cães de louça nas caixas de cartão, para que na distribuição não houvesse danos.

Mais tarde, surgiu a ideia de produzir plástico de bolha de ar, em bobines de grandes dimensões. Não existindo réplicas deste negócio em Portugal, e sendo útil no negócio das louças, a família Neves não hesitou em se especializar nessa área e fundou em 1998 uma empresa para esse efeito. Pouco tempo depois de darem início à produção para consumo próprio, a venda das bobines de bolha de ar foi inevitável, tendo uma grande procura. Na altura, tudo o que existia no mercado português era importado. Ao mesmo tempo que iniciaram a comercialização das bobines de bolha de ar, acrescentaram a revenda de outros produtos de embalagem, tais como fitas-colas para inúmeros fins, filme extensível, etc.

Em 1999 surgiu uma proposta e a família Neves aceitou vender o negócio de fabrico de bolhas de ar, deixando de produzir as bobines na sua fábrica.

No ano de 2001 a família Neves cria a Cartobaça, com o intuito de dar continuação à comercialização de produtos para embalagens e em 2002 dão início à produção de cartão canelado em rolo, mas ficam “obrigados” a comprar as bobines de plástico de bolha de ar à sua antiga empresa, que pouco tempo depois os sufocou com preços elevados.

Por este mesmo motivo e devido ao *know-how* da produção destes artigos intrínseco nos membros da família, os mais novos reiniciaram o fabrico próprio de plástico de bolha de ar, reestruturando a fábrica para produção do material. Introduziram ainda a produção de artigos derivados: placas, sacos e mini rolos de cartão e de bolha ar.

Com o conhecimento do mercado que detinham devido aos anos de trabalho no setor dos plásticos e das embalagens, conseguiram recuperar alguns dos seus clientes e angariar outros. Para além dos habituais produtos a que os clientes estavam habituados, a empresa oferecia agora uma panóplia de artigos, tornando-se uma mais valia para os clientes, os quais conseguiam comprar todo o material necessário, a um único fornecedor, em vez de ter vários fornecedores para os diversos materiais.

Dado o crescente aumento do volume de negócios, e devido à necessidade de produzir material para stock para que nunca faltasse para entrega imediata a Cartobaça mudou de instalações. Comprando novas instalações fabris e escritórios, e aumentando o espaço de produção disponível. Para esta unidade a empresa adquiriu ainda uma linha de fabrico de envelopes almofadados, linha de produtos que não era fabricada em Portugal, tendo assim grande potencial de mercado.

Após a mudança de instalações, os gestores da empresa decidiram dividir o negócio: produção de artigos na Cartobaça e revenda de produtos para embalagem na Arembal. Ficando cada um dos filhos com o seu próprio negócio.

Renato Neves, atual gerente da Cartobaça, foi aluno de Gestão, mas em 2001 quando decidiu com o pai e irmão retomar o fabrico próprio de bolha de ar, aptou por se dedicar apenas ao negócio da família, fazendo disso a sua profissão. Na Cartobaça sempre tratou de todos os assuntos relacionados com as vendas e cotações dos artigos para clientes, bem como a compra das matérias-primas (as quais devido a serem um derivado dos petróleos tornam-se num mercado inconstante onde existe a necessidade de negociar a compra a cada encomenda a realizar), não deixando de acompanhar todo o processo de fabrico de perto.

## **5.2 Conceito de Negócio**

A bolha de ar em bobines é o artigo mais vendido pela Cartobaça, a sua produção veio colmatar a falha existente, não existindo produção do artigo no território nacional até 1999. Esta falha derivava do elevado valor necessário ao investimento em toda a maquinaria necessária à produção. A maquinaria nova poderia ter um custo aproximado de 1,5 milhão de euros, acrescentando ainda o enorme espaço necessário ao armazenamento do stock, visto que os produtos ocupam muito espaço devido ao seu volume. Em contrapartida, o preço de venda é baixo, visto que são artigos plásticos para embalamento de produtos.

A empresa registou a sua marca em 2006, a AirPack®. Marca que acompanha as etiquetas de todos os produtos que saem da fábrica, incluindo as embalagens dos produtos.

Neste momento a empresa trabalha com três principais departamentos: administrativo, produção e logística. Os três departamentos coordenados conseguem gerir o fluxo de produto acabado da empresa.



Os principais usos do plástico de bolha de ar são a proteção e embalagem de peças frágeis, por exemplo, móveis, equipamentos informáticos, tecnológicos ou outros utensílios elétricos, ou peças com necessidade de proteção à poeira ou humidades.

O mercado da Cartobaça é essencialmente formado por revendedores dos seus produtos, ou seja, é um negócio B2B. São poucos os clientes finais com capacidade suficiente para absorver as quantidades mínimas entregues a cada encomenda pela empresa.

- **Missão**

Oferecer ao mercado português produtos para embalagem de origem nacional, com a qualidade e garantia esperada, indo ao encontro das necessidades específicas de cada cliente, prestando um serviço rigoroso, atencioso e personalizado.

- **Visão**

Tornar a AirPack na marca preferida pelos nossos clientes, tornando-a uma referência internacional, podendo ser adquirida em vários países.

### 5.3 5.3. Principais motivações e obstáculos da empresa para internacionalizar

A internacionalização é uma das metas a alcançar a curto prazo pretendidas pela gerência da Cartobaça, mencionadas no plano organizacional elaborado no final de 2018, sendo assim este um dos impulsionadores internos existentes. A expansão da empresa, pela abrangência de mercado dará também maior credibilidade à marca.

Na fábrica, os sistemas de produção foram melhorados e há hipótese de aumento de capacidade de produção para o dobro, pois as máquinas trabalham intercaladas, ou seja, numa semana é feita a produção de bolha de ar, na semana seguinte a produção de cartão canelado, e assim sucessivamente.

O objetivo é manter em contínuo o fabrico de ambos os produtos, para uma melhor rentabilização das máquinas, o que resultará na diminuição de preço de venda. Como consequência haverá aumento dos stocks derivados da produção contínua. Esta ação, iria exigir a expansão da Cartobaça, adquirindo novo lote para armazenamento de stocks, e/ou também a escoação de stocks pela venda dos produtos para mercados externos.

Deve também ser referido que a Cartobaça iniciou em Janeiro de 2019 a produção de envelopes almofadados, o que lhe confere poder de negociação devido à variedade de produtos fabricados.

Para que seja possível esta expansão, alargando horizontes comerciais, e abrangendo novos mercados, a gerência tem em consideração condições desejáveis no país de destino, tais como:

- a) Existência de consumidores com grande poder de consumo, quer sejam revendedores dos produtos ou consumidores finais;
- b) Geograficamente bem posicionado, quer para facilitar o modo de entrada inicial, quer para facilitar a compra de matéria-prima (adquirida na U.E.) e posterior venda de produto acabado a países vizinhos (caso exista a possibilidade e pretensão de implementação de fábrica);
- c) Eletricidade (o gasto mensal atual em fábrica é de cerca de seis mil euros);
- d) Estradas em boas condições (para a distribuição dos produtos não ser demorada nem de alargado custo);
- e) Existência de empresas transportadoras;
- f) Volume de impostos.

Existem três grandes motivações que levam a empresa a internacionalizar-se: a existência de capacidade produtiva, a saturação do mercado português e a oportunidade de realização de vendas oferecida por outros mercados. Para a expansão da organização ser possível, é necessário aumentar a quota de mercado. Devido ao tipo de produto, tal não se torna fácil dentro do mercado nacional, sendo que a empresa deverá explorar o potencial de comercialização num outro mercado - *market seeking* (Dunning e Lundan, 2008). De acordo com Welch & Luostarinen (1988) o fator interno que traduz a aprendizagem e experiência internacional revela neste caso que a Cartobaça deve iniciar as suas atividades internacionais realizando a exportação dos seus produtos, e aprofundando o nível de internacionalização à medida que vai adquirindo experiência nos mercados estrangeiros.

Quanto aos obstáculos à internacionalização da Cartobaça, existem dois grandes: o custo dos equipamentos de fabrico e o volume dos artigos. Como já referido, a bolha de ar tem um volume muito grande, o que torna dispendioso o seu transporte, por exemplo, dentro de um camião TIR apenas cabem 86 unidades da referência maior (220 metros lineares por 1,60 de largura), são aproximadamente 85 metros cúbicos, e 30,272 metros quadrados.

A falta de informação relativa ao consumo dos produtos no mercado estrangeiro também é um obstáculo, pois dentro do código CAE em que a empresa se classifica encontra-se toda a produção de embalagens de plástico, não sendo fácil a distinção das produções e consumos do plástico de bolha de ar em singular.

É deveras importante o sucesso desta *new venture* pois, para uma pequena empresa um grande passo mal executado pode ser o declínio da mesma. As ações a tomar devem ser acauteladas, estudadas e o modo de entrada não deve ser repentino, mas sim de acordo com o processo de internacionalização que melhor se adapte ao país de destino selecionado.

Na sua carteira de clientes a Cartobaça detém três deles no mercado espanhol, os quais anualmente representam cerca de 4% das suas vendas. As trocas comerciais fazem-se por exportação: os clientes realizam encomendas de artigos regularmente, sendo os mesmos entregues em camião TIR, via terrestre, e de acordo com a forma DAP dos *Incoterms*. O processo de internacionalização decorrido foi muito simples, tendo a empresa sido contactada pelos clientes, que souberam da sua existência devido ao *site* na internet – [www.airpack.pt](http://www.airpack.pt).

#### 5.4 Análise SWOT

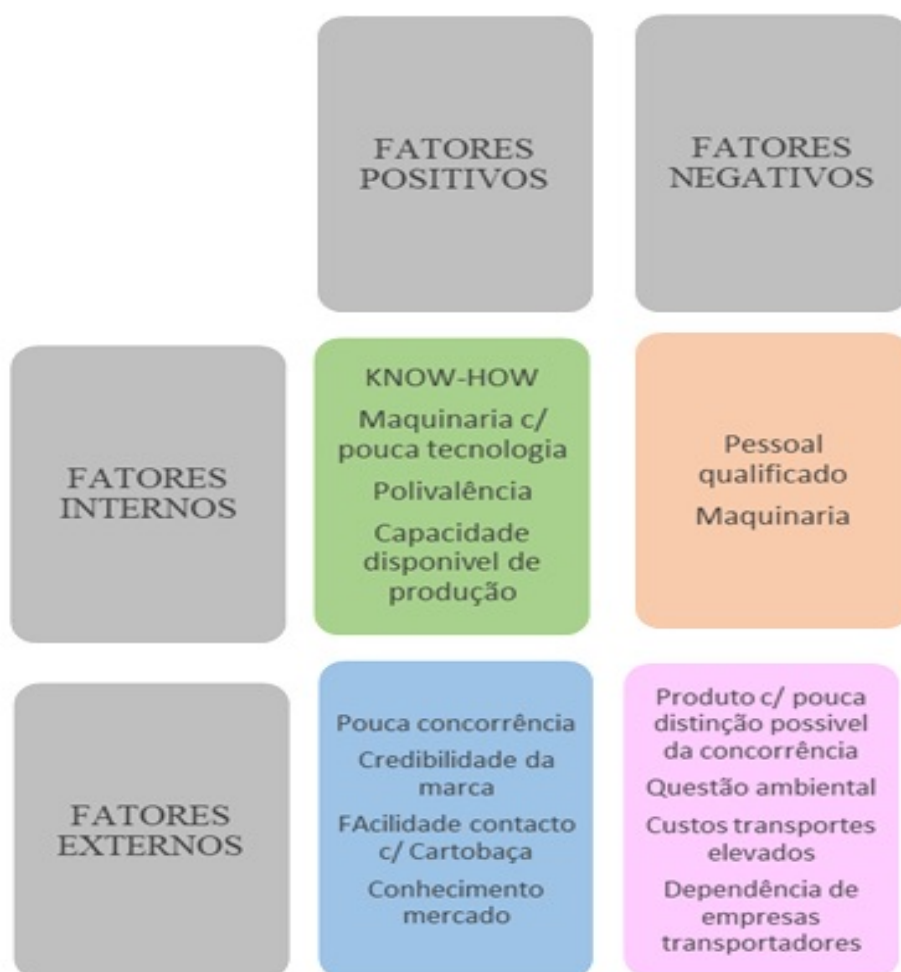


Figura 4 – Análise SWOT da Cartobaça

### 5.5 *Análise Setorial no País de Origem*

(ANO 2018)	CAE 1721 - FABRIC. DE PAPEL E CARTÃO E EMBALAGENS DE PAPEL E CARTÃO	CAE 2222 - FABRICAÇÃO DE EMBALAGENS DE PLÁSTICO
Nº EMPRESAS	254 (Ano 2017)	162
Nº TRABALHADORES	6,195	3,832
PRODUÇÃO (MILHÕES DE EUROS)	875	715
EXPORTAÇÕES (MILHÕES DE EUROS)	159	207
IMPORTAÇÕES (MILHÕES DE EUROS)	143	242
PREVISÃO PRODUÇÃO 2020 (MILHÕES DE EUROS)	950	795
PRINCIPAIS PAÍSES CLIENTES	Espanha (48,6%)	Espanha (47,5%)
	França (17,7%)	Reino Unido (6,3%)
	Angola (8,7%)	Angola (8,7%)

Tabela I - Principais dados setoriais - país origem

De acordo com os estudos setoriais realizados pela DBK Informa - Embalagens de Cartão, de março de 2019 e Embalagens de Plástico, de fevereiro de 2019 - em Portugal, no ano de 2017 estavam registadas no setor do cartão um total de 254 empresas em atividade, e 162 empresas no setor do plástico no ano de 2018.

O setor do cartão registou o seu valor mais baixo de produção no ano de 2009, (529 milhões de euros). A partir do ano de 2013 o consumo melhora, e até 2018 não há registos de novas quedas nos consumos, sendo que nesse ano o valor produzido foi de 875 milhões de euros.

Embora, neste setor o aumento das exportações não se mantenha constante ao longo dos anos, estas contribuíram para o aumento das produções, tendo evitado novas quedas nos consumos. No ano de 2018 as exportações atingiram 159 milhões de euros, equivalente a 18,2% da produção. O principal destino foi Espanha, importando 48,6% das exportações portuguesas, o equivalente a 77,29 milhões de euros. Seguem-se França e Angola (principal cliente fora da zona europeia, registou compras no valor de 13,77 milhões de euros em 2018, mais 1.1% comparativamente com o ano anterior). Marrocos segue no quarto lugar da tabela de compradores fora da UE, e oitavo na tabela geral, o que se traduz em compras no valor de 1,89 milhões de euros, e 1,2% da produção portuguesa.

De acordo com estes estudos da DBK, no final do ano de 2018 o PIB teve uma queda de 2.1%, e o consumo uma queda de 2.3%, face ao ano anterior. A DBK prevê um aumento na produção para 915 milhões de euros em 2019, e 950 milhões de euros em 2020. O Banco de Portugal prevê continuação de queda nestas duas variáveis até 2021.

No setor das embalagens de plástico, a produção aumenta, sem novas quedas, a partir do ano de 2014, atingindo em 2018 cerca de 715 milhões de euros.

Quanto ao comércio externo, a balança comercial encontra-se em deficit, visto que as importações deste tipo de materiais são superiores às exportações. No ano de 2018 registou-se 242 milhões de euros em importações, equivalente a 32,3% da procura de mercado, e 207 milhões de euros em exportações., equivalente a 20% da produção. Demonstrando uma subida de valores gradual desde o ano 2014, em ambas as variáveis.

Em relação à distribuição das exportações neste setor, o principal cliente é igualmente a vizinha Espanha abarcando 47,5% das exportações, equivalente a 98.45 milhões de euros; no segundo lugar da tabela encontra-se Angola com 12,1% das exportações portuguesas, equivalente a 25.19 milhões de euros, seguida de Reino Unido (6,3% das exportações) e França (6,1% das exportações). Marrocos importou a Portugal em 2018, 3,02 milhões de euros, equivalente a 1,5% das exportações, situando no terceiro lugar da tabela de compradores fora U.E.

As previsões demonstradas pela DBK para a evolução de mercado revelam que para 2020 exista uma procura de mercado no valor de cerca de 795 milhões de euros, e uma produção em cerca de 750 milhões de euros, demonstrando subidas em 2% na variável produção e 2,6% na variável procura de mercado.

### **5.6 Justificação da escolha do país de destino**

É de conhecimento comum que África, pelas suas culturas, políticas e poder económico diferenciados dos europeus, não facilita a criação e exercício dos negócios. Marrocos, tem conseguido distanciar-se dessas realidades, tal como se justifica pelos *scores* apurados nos índices económicos e financeiros, apresentados ao longo deste trabalho.

Marrocos tem sido alvo de investimentos e reformas económicas constantes ao longo dos últimos anos. Foi realizado investimento em infraestruturas e em setores económicos, com o objetivo de desenvolver e modernizar a economia, multiplicar a industrialização do país e do desenvolvimento social a médio e a longo prazos.

Marrocos sofre devido à dependência existente do setor agrícola, o qual representa cerca de 13% a 16% do PIB e dá emprego a cerca de 40% da população ativa. No entanto, é notório o desenvolvimento das restantes indústrias, sublinhando-se a indústria automóvel, aeronáutica, elétrica e eletrónica.

De acordo com os dados recolhidos e sintetizados neste documento, salienta-se o facto de Marrocos dispor de programas de incentivo ao investimento estrangeiro, facilitando e apoiando investimentos em diversas áreas económicas. Exemplo disso é o Plano Estratégico de Aceleração Industrial em curso, que promove por via de diversas leis favorecedoras, a entrada de empresas estrangeiras que favoreçam a criação de postos de trabalho no país, levando ao aumento do PIB.

Mais favorecido encontra-se Portugal, devido às relações história existentes, que resultaram em diversos acordos bilaterais, que lhe permitem a entrada facilitada no país em análise. Marrocos aproveita a vantagem da sua localização geográfica e do seu passado histórico, que o aproxima das culturas europeias, para melhor se integrar em redes de contatos europeias. Exemplo disso, é a língua utilizada na concretização de negócios com estrangeiros, o francês, que facilita as negociações.

Marrocos distingue-se ainda pela facilidade facultada às empresas estrangeiras na abertura/criação de novas empresas, não existindo qualquer tipo de restrições até na repatriação dos seus benefícios.

Assim, e de acordo com as características idealizadas pela Cartobaça para realização da sua expansão, Marrocos evidencia ser uma boa aposta para dar continuidade à globalização da empresa e início à exportação pró-ativa dos seus produtos. Verificando-se a absorção dos produtos pelo mercado, graças às reformas e planos industriais em marcha, que levam à existência de clientes no mercado, e à distância geográfica reduzida, facilitando o envio das mercadorias, com custos mais reduzidos comparativamente a um país geograficamente mais distante.

Finalizando, e relembrando as teorias de Johanson, Marrocos embora detenha uma cultura diferenciada e rigorosa, não é um país que sustenha uma grande distância psicológica, devido à sua proximidade geográfica com a europa, facilitando assim a pré-disposição à internacionalização da Cartobaça para o seu destino.

### 5.7 *Justificação da forma de entrada*

Existem diversas formas de entrada pelas quais as empresas podem realizar a sua internacionalização. Cada empresa deve ter em conta vários aspetos do meio envolvente, tais como o tipo de produto, o objetivo da empresa, a forma estrutural da empresa, e o país de destino. Cada forma de entrada tem as suas oportunidades, ameaças, fraquezas e trunfos.

A presença em outro país pode significar avultados riscos financeiros para a empresa, dependentemente da necessidade de investimento. Assim, e como defendido pelo Modelo de Uppsala, é preferível às empresas iniciarem as suas globalizações de um modo que implique menor comprometimento financeiro e de recursos. O que reduz à partida, o risco a correr. Deste modo, a entrada no país de destino por meio de exportações e posteriormente aumentar o comprometimento pode ser a melhor opção às empresas mais pequenas e sem experiência em mercados externos.

De qualquer forma, qualquer empresa deve ponderar e planear as possibilidades existentes, visto que sem uma estratégia definida, a existência de riscos não acautelados é maior.

Assim sendo, tendo em consideração o tamanho e experiência da empresa, e de recursos disponíveis, a forma de entrada aconselhável à Cartobaça é a exportação.

A empresa em questão deve acompanhar o Modelo de Internacionalização de Uppsala, por dois motivos principais: a limitação de recursos (financeiros e humanos) e a falta de conhecimento (quer do mercado, quer experiência em internacionalizações). De acordo com Wiedersheim-Paul et al. (1978), estes obstáculos só podem ser reduzidos se a aprendizagem for progressiva. À medida que a empresa se vai envolvendo com a internacionalização vai também obtendo conhecimentos, e esta apenas deverá passar à fase seguinte quando obtiver conhecimentos e recursos suficientes para tal. Deste modo, é minimizado o risco com investimento indevido ou fracassado, que poderia comprometer financeiramente a PME.

A empresa deve passar por “(...) estádios incrementais, de internacionalização, progressivamente mais exigentes, ao longo do processo de envolvimento internacional dos negócios.”<sup>2</sup> Johanson & Vahlne, 1990.

---

<sup>2</sup> Estratégias e Processos de Internacionalização – Manuel Mações.

Por outro lado, a visita a feiras internacionais e o estabelecimento de contatos com outras empresas (nacionais ou internacionais) ligadas ao mesmo setor industrial, propulsiona a angariação de uma rede de contatos que pode impulsionar de forma mais rápida a entrada da Cartobaça no mercado estrangeiro pretendido. Deste modo, no início do presente ano, foi sugerido ao gerente Renato Neves a sua presença na feira PlastExpo MAROC, que decorreu em Junho.

A conclusão retirada pela presença nesta feira é que o mercado das embalagens de plástico é absolutamente virado apenas para embalagens plásticas injetadas, não havendo presença na feira, de concorrentes diretos que façam produção de plástico de bolha para embalagens. Embora, a indústria de plástico de bolha de ar exista em Marrocos.

Assim, com certeza que a exportação do produto irá ter uma boa absorção pelo mercado, e caso isso aconteça rapidamente a exportação será insuficiente, passando a ser necessário a realização de uma *Joint Venture* ou subsidiária produtiva.



## 6 CONCLUSÕES

Com a execução do presente documento, foi possível analisar, num primeiro momento, as diferentes dimensões do mercado Marroquino, de forma a aumentar o conhecimento do mercado enquanto potencial destino de internacionalização de empresas Portuguesas.

Marrocos, situado no norte de África, é um país culturalmente distinto, comparativamente com outros países para onde facilmente se inicia uma internacionalização, com a segurança dos retornos financeiros. Mas, Marrocos com a intenção de cativar e salvaguardar os investidores estrangeiros, reúne todas as condições necessárias para que os mesmos se sintam atraídos pelas suas condições fiscais, legislativas e pelo livre trânsito de mercadorias. Portugal, devido às relações históricas detidas com o país, encontra-se numa posição mais favorecida legislativamente.

Por outro lado, com este trabalho também se pretende entender como é que uma empresa Portuguesa, a Cartobaça, avaliou a possível internacionalização para este novo país de destino. Marrocos cumpre também a condição requerida pela Cartobaça, de que o país não poderia ser muito distante geograficamente, devido ao custo de exportação dos produtos.

A entrada no novo país de destino, por modo de exportação irá salvaguardar e minimizar os riscos financeiros da empresa, até que a mesma obtenha maior experiência e conhecimentos acerca do funcionamento do mercado. Posteriormente, com a aprendizagem retida será possível à empresa aumentar o comprometimento com o país e investir em segurança através de uma *Joint Venture* ou de uma subsidiária produtiva.

A internacionalização de uma empresa é uma estratégia ambiciosa, exigindo o planeamento estratégico da mesma, com a devida identificação dos fatores de risco.

A viabilização desta internacionalização por parte da Cartobaça, no país de destino Marrocos, tem uma validade a curto prazo, visto que as políticas económicas, fiscais e políticas dos países em causa estão em constante alteração, exigindo um novo estudo se a decisão da gerência for tomada mais tarde.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AICEP Portugal Global, (2017). Mercados informação global, Marrocos Ficha de Mercado, Novembro 2017.

Aicep Portugal Global, (2017). Mercados informação regulamentar, Marrocos Condições Legais de Acesso ao Mercado, Novembro 2017.

Aicep Portugal Global, (2017). Mercados informação de negócios, Mercado – Oportunidades e Dificuldades do Mercado, Dezembro 2016.

Africano A., Castro F., Fonseca M., Óscar F., Forte R., Alves R., (2018). Comércio Internacional, Teorias, Políticas e Casos Práticos, 1ª Edição, Coimbra, Edições Almedina.

Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. New York: Macmillan.

Braunerhjelm P., Halldin T., (2019). *Born Globals* – Presence and prospects; science Direct. International Business Review 28, 60-73.

Cadogan J., Boso N., Story V., Adeola O., (2016) *Export strategic orientation–performance relationship: Examination of its enabling and disabling boundary conditions*. Journal of Business Research 69, 5046-5052.

Cao L., Navare J., Jin Z., (2018). *Business model innovation: How the international retailers rebuild their core business logic in a new host country*. International Business Review, 27, 543-562.

Castro A., Ortiz V., (2016). *Model for developing strategies to SME business growth*. Entramado 12 (2), 30-40.

Chesbrough H., (2010). *Business Model Inovation Opportunities and Barriers*, Long Range Planning 43, (345-363).

Comissão Europeia (2019). *Trade Help Desk* [Em linha]. Disponível em: <https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/statistics> [Acesso em 2019/07/05].

Comissão Europeia, (2019), *Tariffs And Rules of Origin* [Em linha]. Disponível em: <https://madb.europa.eu/madb/atDutyOverviewPubli.htm?countries=MA&hscode=392329>; [Acesso em 2019/04/28].

Czinkota, M., Ronkainen, I & Moffett, M. (1999). *International Business* (5ª ed.). Orlando: Dryden Press, Fort Worth

David, P. A. (1969). Transport innovations and economic growth: Professor Fogel on and off the rails. *Economic History Review*, 22(3): 506-525.

Decreto 20/2017, nº145, I série A - 28-07-2017, Diário da República;

Diário da República, Decreto 23/2008, I série A- nº148 -1-08-2008.

Diário da República, Decreto 27/99, I série A- nº170 -23-07-1999.

Diário da República, Decreto nº 6/94, I série A, nº 32, 8-02-1994.

Diário da Republica, Decreto 5/94, I série A, nº32, 8-2-1994.

Diário da República, Decreto nº 295, Iª Série - A; 23-12-1998,

Diário da República, Decreto nº 30/200, 1º Série A, 165, 27/08/2008

Diário da República, Decreto nº 101, I Série A, 02-05-1997.

Dikova, D., Sahib, P. R., (2013). *Is cultural distance a bane or a boon for cross-border acquisition performance?* Journal of World Business, Vol. 48, 77-86.

Dunning, J., Lundan, S. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*. (2ª ed.). Edward Edgar Publishing.

Fernandes, J. M. (2014). *Caminhos do Exportador. Estratégias de internacionalização*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora.

Geldres-Weiss V., Uribe-Bórquez C., Coudounaris D., Perez J. (2016). *Innovation and experiential knowledge in firm exports: Applying the initial U-model*. Journal of Business Research, 69, (5076-5081).

Glaister, K. W., Dincer, O., Tatoglu, E., Demirbag, M., & Zaim, S. (2008). A causal analysis of formal strategic planning and firm performance. *Management Decision*. 46(3), 365-391

Hitt, M. A. (2000). The new frontier: Transformation of management for the new millennium. *Organizational Dynamics*, 28(3): 7-17

Hitt M., Li D., (2016). *International strategy: From local to global and beyond*; Journal of World Business, Elsevier 51(1), 58-73.

Hofstede Insights, *Dimensions os National Culture* [Em linha]. Disponível em: <https://www.hofstede-insights.com/country/morocco/>, [Acesso em 2019/04/28].

Informa D&B, 2019. Estudo Sectores Portugal basic da DBK, Embalagens de Cartão. Março 2019.

Hollensen S., (2014) *Global Marketing*, 6ª Ed. Person Education Limited.

Informa D&B, 2019. Estudo Sectores Portugal basic da DBK, Embalagens de Plástico Fevereiro 2019. 3ª ed.

International Monetary Fund, (2019) Disponível em: <https://www.imf.org/en/Countries/MAR>. [Acesso em 2019/06/29].

International Trade Center (2019). *Export Potencial Map* [Em linha]. <https://exportpotential.intracen.org/#/markets/gap-chart> [acesso em 2019/07/18].

Ivarsson, A. & Johan, O. (1998). *The Internationalisation Possibilities For a Small, Fast, Growing and Knowledge Intensive Company*. Sweden: Linköping University.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). *The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*. Journal of International Business Studies, 8 (1): 23-32.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1990). *The mechanism of internationalization*. International Marketing Review, vol.7, nº4, 11-24.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). *The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership*. Journal of International Business Studies, vol. 40, 1411-1431.

Mwiti, E., Ofafa, G. & Mkim, A. (2013) *Determinants of Initial Export Market Participation (an empirical study on the internal-proactive and internal reactive factors among small enterprises in the commercial craft sector in Kenya*. International Journal of Business and Social Science, 4 nº 7, 64-88

Pla-Barber, J., Alegre, J., (2007). *Analysing the link between export intensity, innovation and firm size in a science-based industry*. International Business Review vol 16, 275-293.

Kiran, D. R. (2017). *Total Quality Management, Key Concepts and Case Studies*, Woburn. United States: Elsevier Inc., 85-98.

Knight G., Liesch P., (2016). *Internationalization: From incremental to born global*. Journal of World Business 51, 93-102.

Kiss, A. N., Danis, W. M., & Cavusgil, S. T. (2012). *International entrepreneurship research in emerging economies: A critical review and research agenda*. Journal of Business Venturing, 27(2): 266-290.

Kraus, S., Reiche, B. S., & Reschke, C. H. (2007). The role of strategic planning in SMEs: Literature review and implications. In *Conference proceedings of the Annual Meeting of the British Academy of Management*.

Lin F., Ho C., (2017). *The knowledge of entry mode decision for small and medium enterprises*. Journal of Innovation & Knowledge 4 (1), 32-37.

Mações, M. (2007). *Estratégias e Processos de Internacionalização*, Actual Edições. Coimbra.

Marrocos.com, [Em linha]. Disponível em: <https://www.marrocos.com/historia/cultura-marroquina/>; [Acesso em 2019/05/29].

OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment, Fourth Edition, 2008.

Papke-Shiels K., Boyer-Wriht K., (2017) *Strategic planning characteristics applied to project management*. International Journal of Project Management 35, 169-179.

Pereira R., Pinto M., Estratégias de Internacionalização – estudo de caso para empresas portuguesas. Revista de Economia e Empreendedores na CPLP, 3 (2), 9-33.

Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. Londres: Macmillan.

Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. Londres: Macmillan.

Sánchez A., Camacho E., (2007) Internacionalização empresarial: um modelo explicativo do modo de entrada, Tourism e Management Studies 3, 65-76.

The World Bank, (2019) *Doing Business* [Em linha]. Disponível em: <https://portugues.doingbusiness.org/pt/data/exploreconomies/morocco> [Acesso em 2019/05/15].

Stal, E. (2010) Internacionalização de empresas brasileiras e o papel da inovação na construção de vantagens competitivas, Revista de Administração e Inovação, 7 (3) (2010), pp. 120-149

Trindade E., Stallivieri L., Bastos R., Gauthier F., Bastos L. (2018) Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas, VIII Congresso Internacional de Conocimiento e Innovación 2018.

World Economic Forum, (2019). *The Enabling Trade Index2016* [Em linha]. Disponível em: <http://reports.weforum.org/global-enabling-trade-report-2016/economy-profiles/#economy=MAR> [Acesso em 2019/05/15].

World Economic Forum, (2019). *The Global Competitiveness Report 2018* [Em linha]. Disponível em: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/country-economy-profiles/#economy=MAR> [Acesso em 2019/05/15].

Yamakawa, Y., Khavul, S., Peng, M.W., & Deeds, D. (2014). *Venturing from emerging economies*. Strategic Entrepreneurship Journal, 7(3): 181-196.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods*. Los Angeles: Sage publications.



## ANEXOS

**Anexo 1 – Convenção entre a República Portuguesa e o Reino de Marrocos para evitar a dupla Tributação em matéria de impostos sobre o Rendimento**

7170-(2)

DIÁRIO DA REPÚBLICA — I SÉRIE-A

N.º 295 — 23-12-1998

**PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA****Artigo 2.º****Impostos visados****Decreto do Presidente da República n.º 61-A/98  
de 23 de Dezembro**

O Presidente da República decreta, nos termos do artigo 135.º, alínea b), da Constituição, o seguinte:

É ratificada a Convenção entre a República Portuguesa e o Reino de Marrocos para Evitar a Dupla Tributação em Matéria de Impostos sobre o Rendimento, assinada em Rabat a 29 de Setembro de 1997, aprovada, para ratificação, pela Resolução da Assembleia da República n.º 69-A/98, em 11 de Dezembro de 1998.

Assinado em 21 de Dezembro de 1998.

Publique-se.

O Presidente da República, JORGE SAMPAIO.

Referendado em 23 de Dezembro de 1998.

O Primeiro-Ministro, *António Manuel de Oliveira Guterres*.

**ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA****Resolução da Assembleia da República n.º 69-A/98**

Aprova, para ratificação, a Convenção entre a República Portuguesa e o Reino de Marrocos para Evitar a Dupla Tributação em Matéria de Impostos sobre o Rendimento, assinada em Rabat a 29 de Setembro de 1997.

A Assembleia da República resolve, nos termos do n.º 5 do artigo 166.º da Constituição, aprovar, para ratificação, a Convenção entre a República Portuguesa e o Reino de Marrocos para Evitar a Dupla Tributação em Matéria de Impostos sobre o Rendimento, assinada em Rabat a 29 de Setembro de 1997, cujas versões autênticas nas línguas portuguesa, árabe e francesa seguem em anexo.

Aprovada em 11 de Dezembro de 1998.

O Presidente da Assembleia da República, em exercício, *Manuel Alegre de Melo Duarte*.

**CONVENÇÃO ENTRE A REPÚBLICA PORTUGUESA E O REINO DE MARROCOS PARA EVITAR A DUPLA TRIBUTAÇÃO EM MATÉRIA DE IMPOSTOS SOBRE O RENDIMENTO.**

O Governo da República Portuguesa e o Governo do Reino de Marrocos, desejando concluir uma Convenção para Evitar a Dupla Tributação em Matéria de Impostos sobre o Rendimento, acordaram no seguinte:

**CAPÍTULO I****Âmbito de aplicação da Convenção****Artigo 1.º****Pessoas visadas**

Esta Convenção aplica-se às pessoas residentes de um ou de ambos os Estados Contratantes.

1 — Esta Convenção aplica-se aos impostos sobre o rendimento exigidos por cada um dos Estados Contratantes, suas subdivisões políticas ou administrativas e suas autarquias locais, seja qual for o sistema usado para a sua cobrança.

2 — São considerados impostos sobre o rendimento os impostos incidentes sobre o rendimento total ou sobre parcelas do rendimento, incluídos os impostos sobre os ganhos derivados da alienação de bens mobiliários ou imobiliários, os impostos sobre o montante global dos salários pagos pelas empresas, bem como os impostos sobre as mais-valias.

3 — Os impostos actuais a que esta Convenção se aplica são, nomeadamente:

**a) Relativamente a Portugal:**

- 1) O imposto sobre o rendimento das pessoas singulares (IRS);
- 2) O imposto sobre o rendimento das pessoas colectivas (IRC); e
- 3) A derrama;

(a seguir referidos pela designação de «imposto português»);

**b) Relativamente ao Reino de Marrocos:**

- 1) O imposto geral sobre o rendimento das pessoas singulares (*l'impôt général sur le revenu des personnes physiques*);
- 2) O imposto sobre as sociedades (*l'impôt sur les sociétés*);
- 3) O imposto sobre os rendimentos das acções ou partes sociais e rendimentos assimilados (*la taxe sur les produits des actions ou parts sociales et revenus assimilés*);
- 4) O imposto sobre os lucros imobiliários;
- 5) A contribuição para a solidariedade nacional;
- 6) O imposto sobre os rendimentos de investimentos com rendimento fixo; e
- 7) O imposto sobre os lucros da cessação de acções e partes sociais;

(a seguir referidos pela designação de «imposto marroquino»).

4 — A Convenção será também aplicável aos impostos de natureza idêntica ou similar que entrem em vigor posteriormente à data da assinatura da Convenção e que venham a acrescer aos actuais ou a substituí-los. As autoridades competentes dos Estados Contratantes comunicarão uma à outra, periodicamente, as modificações importantes introduzidas nas respectivas legislações fiscais.

**CAPÍTULO II****Definições****Artigo 3.º****Definições gerais**

1 — Para efeitos desta Convenção, a não ser que o contexto exija interpretação diferente:

- a) As expressões «um Estado Contratante» e «o outro Estado Contratante» significam Portugal ou Marrocos, consoante resulte do contexto;

4 — Não obstante as disposições anteriores deste artigo, a expressão «estabelecimento estável» não compreende:

- a) As instalações utilizadas unicamente para armazenar, expor ou entregar mercadorias pertencentes à empresa;
- b) Um depósito de mercadorias pertencentes à empresa, mantido unicamente para as armazenar, expor ou entregar;
- c) Um depósito de mercadorias pertencentes à empresa, mantido unicamente para serem transformadas por outra empresa;
- d) Uma instalação fixa, mantida unicamente para comprar mercadorias ou reunir informações para a empresa;
- e) Uma instalação fixa, mantida unicamente para exercer, para a empresa, qualquer outra actividade de carácter preparatório ou auxiliar;
- f) Uma instalação fixa, mantida unicamente para o exercício de qualquer combinação das actividades referidas nas alíneas a) a e), desde que a actividade de conjunto da instalação fixa resultante desta combinação seja de carácter preparatório ou auxiliar.

5 — Não obstante o disposto nos n.ºs 1 e 2, quando uma pessoa — que não seja um agente independente, a que é aplicável o n.º 6 — actue por conta de uma empresa e tenha e habitualmente exerça num Estado Contratante poderes para concluir contratos em nome da empresa, será considerado que esta empresa tem um estabelecimento estável nesse Estado relativamente a qualquer actividade que essa pessoa exerça para a empresa, a não ser que as actividades de tal pessoa se limitem às indicadas no n.º 4, as quais, se fossem exercidas através de uma instalação fixa, não permitiriam considerar esta instalação fixa como um estabelecimento estável, de acordo com as disposições desse número.

6 — Não se considera que uma empresa tem um estabelecimento estável num Estado Contratante pelo simples facto de exercer a sua actividade nesse Estado por intermédio de um corretor, de um comissário-geral ou de qualquer outro agente independente, desde que essas pessoas actuem no âmbito normal da sua actividade.

7 — O facto de uma sociedade residente de um Estado Contratante controlar ou ser controlada por uma sociedade residente do outro Estado Contratante ou que exerce a sua actividade nesse outro Estado (quer seja através de um estabelecimento estável, quer de outro modo) não é, por si, bastante para fazer de qualquer dessas sociedades estabelecimento estável da outra.

### CAPÍTULO III

#### Tributação dos rendimentos

##### Artigo 6.º

###### Rendimentos dos bens imobiliários

1 — Os rendimentos que um residente de um Estado Contratante aufera de bens imobiliários (incluídos os rendimentos das explorações agrícolas ou florestais) situados no outro Estado Contratante podem ser tributados nesse outro Estado.

2 — A expressão «bens imobiliários» terá o significado que lhe for atribuído pelo direito do Estado Con-

tratante em que tais bens estiverem situados. A expressão compreende sempre os acessórios, o gado e o equipamento das explorações agrícolas e florestais, os direitos a que se apliquem as disposições do direito privado relativas à propriedade de bens imóveis, o usufruto de bens imobiliários e os direitos a retribuições variáveis ou fixas pela exploração ou pela concessão da exploração de jazigos minerais, fontes e outros recursos naturais; os navios, barcos e aeronaves não são considerados bens imobiliários.

3 — A disposição do n.º 1 aplica-se aos rendimentos derivados da utilização directa, do arrendamento ou de qualquer outra forma de utilização dos bens imobiliários.

4 — O disposto nos n.ºs 1 e 3 aplica-se igualmente aos rendimentos provenientes dos bens imobiliários de uma empresa e aos rendimentos dos bens imobiliários utilizados para o exercício de profissões independentes.

5 — As disposições anteriores aplicam-se igualmente aos rendimentos derivados dos bens mobiliários ou aos rendimentos derivados de prestações de serviços conexos com o uso ou a concessão do uso de bens imobiliários que, de acordo com o direito fiscal do Estado Contratante em que tais bens estiverem situados, sejam assimilados aos rendimentos derivados dos bens imobiliários.

##### Artigo 7.º

###### Lucros das empresas

1 — Os lucros de uma empresa de um Estado Contratante só podem ser tributados nesse Estado, a não ser que a empresa exerça a sua actividade no outro Estado Contratante por meio de um estabelecimento estável aí situado. Se a empresa exercer a sua actividade deste modo, os seus lucros podem ser tributados no outro Estado, mas unicamente na medida em que forem imputáveis a esse estabelecimento estável.

2 — Com ressalva do disposto no n.º 3, quando uma empresa de um Estado Contratante exercer a sua actividade no outro Estado Contratante por meio de um estabelecimento estável aí situado, serão imputados, em cada Estado Contratante, a esse estabelecimento estável os lucros que este obterá se fosse uma empresa distinta e separada que exercesse as mesmas actividades ou actividades similares, nas mesmas condições ou em condições similares, e tratasse com absoluta independência com a empresa de que é estabelecimento estável.

3 — Na determinação do lucro de um estabelecimento estável é permitido deduzir as despesas que tiverem sido feitas para realização dos fins prosseguidos por esse estabelecimento estável, incluindo as despesas de direcção e as despesas gerais de administração, efectuadas com o fim referido, quer no Estado em que esse estabelecimento estável estiver situado quer fora dele.

4 — Se for usual num Estado Contratante determinar os lucros imputáveis a um estabelecimento estável com base numa repartição dos lucros totais da empresa entre as suas diversas partes, a disposição do n.º 2 não impedirá esse Estado Contratante de determinar os lucros tributáveis de acordo com a repartição usual; o método de repartição adoptado deve, no entanto, conduzir a um resultado conforme os princípios enunciados neste artigo.

5 — Nenhum lucro será imputado a um estabelecimento estável pelo facto da simples compra de mercadorias, por esse estabelecimento estável, para a empresa.



6 — Para efeitos dos números precedentes, os lucros a imputar ao estabelecimento estável serão calculados, em cada ano, segundo o mesmo método, a não ser que existam motivos válidos e suficientes para proceder de forma diferente.

7 — Quando os lucros compreendam elementos do rendimento especialmente tratados noutros artigos desta Convenção, as respectivas disposições não serão afectadas pelas disposições deste artigo.

#### Artigo 8.º

##### Navegação marítima e aérea

1 — Os lucros provenientes da exploração de navios ou aeronaves no tráfego internacional só podem ser tributados no Estado Contratante em que estiver situada a direcção efectiva da empresa.

2 — Se a direcção efectiva de uma empresa de navegação marítima se situar a bordo de um navio, a direcção efectiva considera-se situada no Estado Contratante em que se encontra o porto onde esse navio estiver registado, ou, na falta de porto de registo, no Estado Contratante de que é residente a pessoa que explora o navio.

3 — O disposto no n.º 1 é aplicável igualmente aos lucros provenientes da participação num *pool*, numa exploração em comum ou num organismo internacional de exploração.

4 — Quando sociedades de países diferentes acordam em exercer uma actividade de transporte aéreo sob a forma de um consórcio, o disposto no n.º 1 aplicar-se-á à parte dos lucros do consórcio correspondente à participação detida nesse consórcio por uma sociedade residente de um Estado Contratante.

#### Artigo 9.º

##### Empresas associadas

1 — Quando:

- a) Uma empresa de um Estado Contratante participar, directa ou indirectamente, na direcção, no controlo ou no capital de uma empresa do outro Estado Contratante; ou
- b) As mesmas pessoas participarem, directa ou indirectamente, na direcção, no controlo ou no capital de uma empresa de um Estado Contratante e de uma empresa do outro Estado Contratante;

e em ambos os casos, as duas empresas, nas suas relações comerciais ou financeiras, estiverem ligadas por condições aceites ou impostas que difiram das que seriam estabelecidas entre empresas independentes, os lucros que, se não existissem essas condições, teriam sido obtidos por uma das empresas, mas não foram por causa dessas condições, podem ser incluídos nos lucros dessa empresa e, consequentemente, tributados.

2 — Quando um Estado Contratante incluir nos lucros de uma empresa deste Estado — e tributar nessa conformidade — os lucros pelos quais uma empresa do outro Estado Contratante foi tributada neste outro Estado, e os lucros incluídos deste modo constituírem lucros que teriam sido obtidos pela empresa do primeiro Estado, se as condições impostas entre as duas empresas tivessem sido as condições que teriam sido estabelecidas entre empresas independentes, o outro Estado proce-

derá ao ajustamento adequado do montante do imposto aí cobrado sobre os lucros referidos.

Na determinação deste ajustamento, serão tomadas em consideração as outras disposições desta Convenção e as autoridades competentes dos Estados Contratantes consultar-se-ão, se necessário.

#### Artigo 10.º

##### Dividendos

1 — Os dividendos pagos por uma sociedade residente de um Estado Contratante a um residente do outro Estado Contratante podem ser tributados nesse outro Estado.

2 — Esses dividendos podem, no entanto, ser igualmente tributados no Estado Contratante de que é residente a sociedade que paga os dividendos e de acordo com a legislação desse Estado, mas se o beneficiário efectivo dos dividendos for um residente do outro Estado Contratante, o imposto assim estabelecido não excederá:

- a) 10 % do montante bruto dos dividendos pagos depois de 31 de Dezembro de 1996, se o seu beneficiário efectivo for uma sociedade que, por um período ininterrupto de dois anos anteriormente ao pagamento dos dividendos, detenha, directamente, pelo menos 25 % do capital da sociedade que paga os dividendos;
- b) 15 % do montante bruto dos dividendos, nos restantes casos.

Este número não afecta a tributação da sociedade pelos lucros dos quais os dividendos são pagos.

3 — O termo «dividendos», usado neste artigo, significa os rendimentos provenientes de acções, acções ou bónus de fruição, partes de minas, partes de fundadores ou outras partes beneficiárias, com excepção dos créditos, assim como os rendimentos sujeitos ao mesmo regime fiscal que os rendimentos de acções pela legislação do Estado de que é residente a sociedade que os distribui.

O termo «dividendos» inclui também os lucros pagos em virtude de um contrato de participação nos lucros.

4 — O disposto nos n.ºs 1 e 2 não é aplicável se o beneficiário efectivo dos dividendos, residente de um Estado Contratante, exercer, no outro Estado Contratante de que é residente a sociedade que paga os dividendos, uma actividade industrial ou comercial por meio de um estabelecimento estável aí situado, ou uma profissão independente, por meio de uma instalação fixa aí situada, e a participação relativamente à qual os dividendos são pagos estiver efectivamente ligada a esse estabelecimento estável ou a essa instalação fixa. Neste caso, são aplicáveis as disposições do artigo 7.º ou do artigo 14.º, consoante o caso.

5 — Quando uma sociedade residente de um Estado Contratante obtiver lucros ou rendimentos provenientes do outro Estado Contratante, este outro Estado não poderá exigir nenhum imposto sobre os dividendos pagos pela sociedade, excepto na medida em que esses dividendos forem pagos a um residente desse outro Estado ou na medida em que a participação relativamente à qual os dividendos são pagos estiver efectivamente ligada a um estabelecimento estável ou a uma instalação fixa situados nesse outro Estado, nem sujeitar os lucros não distribuídos da sociedade a um imposto

sobre os lucros não distribuídos, mesmo que os dividendos pagos ou os lucros não distribuídos consistam, total ou parcialmente, em lucros ou rendimentos provenientes desse outro Estado.

#### Artigo 11.º

##### Juros

1 — Os juros provenientes de um Estado Contratante e pagos a um residente do outro Estado Contratante podem ser tributados nesse outro Estado.

2 — No entanto, esses juros podem ser igualmente tributados no Estado Contratante de que provêm e de acordo com a legislação desse Estado, mas se o beneficiário efectivo dos juros for residente do outro Estado Contratante, o imposto assim estabelecido não excederá 12% do montante bruto dos juros.

3 — O termo «juros», usado neste artigo, significa os rendimentos de créditos de qualquer natureza com ou sem garantia hipotecária ou com direito ou não a participar nos lucros do devedor, e nomeadamente os rendimentos da dívida pública e de obrigações de empréstimos, incluindo prémios atinentes a esses títulos. Para efeitos deste artigo, não se consideram juros as penalizações por pagamento tardio.

4 — O disposto nos n.ºs 1 e 2 não é aplicável se o beneficiário efectivo dos juros, residente de um Estado Contratante, exercer, no outro Estado Contratante de que provêm os juros, uma actividade industrial ou comercial por meio de um estabelecimento estável aí situado, ou uma profissão independente, por meio de uma instalação fixa aí situada, e o crédito relativamente ao qual os juros são pagos estiver efectivamente ligado a esse estabelecimento estável ou a essa instalação fixa. Neste caso, são aplicáveis as disposições do artigo 7.º ou do artigo 14.º, consoante o caso.

5 — Os juros consideram-se provenientes de um Estado Contratante quando o devedor for um residente desse Estado. Todavia, quando o devedor dos juros, seja ou não residente de um Estado Contratante, tiver num Estado Contratante um estabelecimento estável ou uma instalação fixa em relação com os quais haja sido contraída a obrigação pela qual os juros são pagos e esse estabelecimento estável ou essa instalação fixa suporte o pagamento desses juros, tais juros são considerados provenientes do Estado Contratante em que o estabelecimento estável ou a instalação fixa estiverem situados.

6 — Quando, devido a relações especiais existentes entre o devedor e o beneficiário efectivo ou entre ambos e qualquer outra pessoa, o montante dos juros pagos, tendo em conta o crédito pelo qual são pagos, exceder o montante que seria acordado entre o devedor e o beneficiário efectivo na ausência de tais relações, as disposições deste artigo são aplicáveis apenas a este último montante. Neste caso, o excesso pode continuar a ser tributado de acordo com a legislação de cada Estado Contratante, tendo em conta as outras disposições desta Convenção.

#### Artigo 12.º

##### Redevances

1 — As *redevances* provenientes de um Estado Contratante e pagas a um residente do outro Estado Contratante podem ser tributadas nesse outro Estado.

2 — Todavia, essas *redevances* podem ser igualmente tributadas no Estado Contratante de que provêm e de

acordo com a legislação desse Estado, mas se o beneficiário efectivo das *redevances* for um residente do outro Estado Contratante, o imposto assim estabelecido não poderá exceder 10% do montante bruto das *redevances*.

As autoridades competentes dos Estados Contratantes estabelecerão, de comum acordo, a forma de aplicar este limite.

3 — O termo «*redevances*», usado neste artigo, significa as retribuições de qualquer natureza pagas pelo uso ou pela concessão do uso de um direito de autor sobre uma obra literária, artística ou científica, incluindo os filmes cinematográficos, bem como os filmes ou gravações para transmissão pela rádio ou televisão, de uma patente, de uma marca de fabrico ou de comércio, de um desenho ou de um modelo, de um plano, de uma fórmula ou de um processo secretos, bem como pelo uso de um equipamento industrial, comercial, agrícola ou científico e por informações respeitantes a uma experiência adquirida no sector industrial, comercial ou científico.

4 — O disposto no n.º 1 não é aplicável se o beneficiário efectivo das *redevances*, residente de um Estado Contratante, exercer, no outro Estado Contratante de que provêm as *redevances*, uma actividade industrial ou comercial por meio de um estabelecimento estável aí situado, ou uma profissão independente, por meio de uma instalação fixa aí situada, e o direito ou bem relativamente ao qual as *redevances* são pagas estiver efectivamente ligado a esse estabelecimento estável ou a essa instalação fixa. Neste caso, são aplicáveis as disposições do artigo 7.º ou do artigo 14.º, consoante o caso.

5 — As *redevances* consideram-se provenientes de um Estado Contratante quando o devedor for um residente desse Estado. Todavia, quando o devedor das *redevances*, seja ou não residente de um Estado Contratante, tiver num Estado Contratante um estabelecimento estável ou uma instalação fixa em relação com os quais haja sido concluído o contrato que dá origem ao pagamento das *redevances* e esse estabelecimento estável ou essa instalação fixa suportem o pagamento dessas *redevances*, tais *redevances* são consideradas provenientes do Estado Contratante em que o estabelecimento estável ou a instalação fixa estiverem situados.

6 — Quando, devido a relações especiais existentes entre o devedor e o beneficiário efectivo das *redevances* ou entre ambos e qualquer outra pessoa, o montante das *redevances*, tendo em conta a prestação pela qual são pagas, exceder o montante que seria acordado entre o devedor e o beneficiário efectivo, na ausência de tais relações, as disposições deste artigo são aplicáveis apenas a este último montante. Neste caso, o excesso pode continuar a ser tributado de acordo com a legislação de cada Estado Contratante, tendo em conta as outras disposições desta Convenção.

#### Artigo 13.º

##### Mais-valias

1 — Os ganhos que um residente de um Estado Contratante afaia da alienação de bens imobiliários considerados no artigo 6.º e situados no outro Estado Contratante podem ser tributados nesse outro Estado.

2 — Os ganhos provenientes da alienação de bens mobiliários que façam parte do activo de um estabelecimento estável que uma empresa de um Estado Contratante tenha no outro Estado Contratante ou de bens

mobiliários afectos a uma instalação fixa de que um residente de um Estado Contratante disponha no outro Estado Contratante para o exercício de uma profissão independente, incluindo os ganhos provenientes da alienação desse estabelecimento estável (isolado ou com o conjunto da empresa) ou dessa instalação fixa, podem ser tributados nesse outro Estado.

3 — Os ganhos provenientes da alienação de navios ou aeronaves utilizados no tráfego internacional ou de bens mobiliários afectos à exploração desses navios ou aeronaves só podem ser tributados no Estado Contratante em que estiver situada a direcção efectiva da empresa.

4 — Os ganhos provenientes da alienação de quaisquer outros bens diferentes dos mencionados nos n.ºs 1, 2 e 3 só podem ser tributados no Estado Contratante de que o alienante é residente.

#### Artigo 14.º

##### Profissões independentes

1 — Os rendimentos obtidos por um residente de um Estado Contratante pelo exercício de uma profissão liberal ou de outras actividades de carácter independente só podem ser tributados nesse Estado, a não ser que esse residente disponha, de forma habitual, no outro Estado Contratante, de uma instalação fixa para o exercício das suas actividades. Neste último caso, os rendimentos podem ser tributados no outro Estado, mas unicamente na medida em que sejam imputáveis a essa instalação fixa.

2 — A expressão «profissão liberal» abrange, em especial, as actividades independentes de carácter científico, literário, artístico, educativo ou pedagógico, bem como as actividades independentes de médicos, advogados, engenheiros, arquitectos, dentistas e contabilistas.

#### Artigo 15.º

##### Profissões dependentes

1 — Com ressalva do disposto nos artigos 16.º, 18.º, 19.º e 20.º, os salários, ordenados e remunerações similares obtidos de um emprego por um residente de um Estado Contratante só podem ser tributados nesse Estado, a não ser que o emprego seja exercido no outro Estado Contratante. Se o emprego for aí exercido, as remunerações correspondentes podem ser tributadas nesse outro Estado.

2 — Não obstante o disposto no n.º 1, as remunerações obtidas por um residente de um Estado Contratante de um emprego exercido no outro Estado Contratante só podem ser tributadas no Estado primeiramente mencionado se:

- a) O beneficiário permanecer no outro Estado durante um período ou períodos que não excedam, no total, 183 dias em qualquer período de 12 meses com início ou termo no ano fiscal em causa; e
- b) As remunerações forem pagas por uma entidade patronal ou em nome de uma entidade patronal que não seja residente do outro Estado; e
- c) As remunerações não forem suportadas por um estabelecimento estável ou por uma instalação fixa que a entidade patronal tenha no outro Estado.

3 — Não obstante as disposições anteriores deste artigo, as remunerações de um emprego exercido a bordo de um navio ou de uma aeronave explorados no tráfego internacional podem ser tributadas no Estado Contratante em que estiver situada a direcção efectiva da empresa.

#### Artigo 16.º

##### Percentagens de membros de conselhos

As percentagens, senhas de presença e outras remunerações similares obtidas por um residente de um Estado Contratante na qualidade de membro do conselho de administração ou do conselho fiscal de uma sociedade residente do outro Estado Contratante podem ser tributadas nesse outro Estado.

#### Artigo 17.º

##### Artistas e desportistas

1 — Não obstante o disposto nos artigos 14.º e 15.º, os rendimentos obtidos por um residente de um Estado Contratante na qualidade de profissional de espectáculos, tal como artista de teatro, cinema, rádio ou televisão, ou músico, bem como de desportista, provenientes das suas actividades pessoais exercidas, nessa qualidade, no outro Estado Contratante, podem ser tributados nesse outro Estado.

2 — Não obstante o disposto nos artigos 7.º, 14.º e 15.º, os rendimentos da actividade exercida pessoalmente pelos profissionais de espectáculos ou desportistas, nessa qualidade, atribuídos a uma outra pessoa, podem ser tributados no Estado Contratante em que são exercidas essas actividades dos profissionais de espectáculos ou dos desportistas.

3 — Não obstante o disposto nos n.ºs 1 e 2, os rendimentos da actividade de um artista do espectáculo ou de um desportista, residente de um Estado Contratante, só podem ser tributados nesse Estado quando essas actividades forem realizadas no outro Estado Contratante no âmbito de um intercâmbio cultural ou desportivo aprovado por ambos os Estados Contratantes.

#### Artigo 18.º

##### Pensões

Com ressalva do disposto no n.º 2 do artigo 19.º, as pensões e remunerações similares pagas a um residente de um Estado Contratante em consequência de um emprego anterior só podem ser tributadas nesse Estado.

#### Artigo 19.º

##### Remunerações públicas

1 — a) Os salários, vencimentos e outras remunerações similares, excluindo as pensões, pagas por um Estado Contratante ou por uma sua subdivisão política ou administrativa ou autarquia local a uma pessoa singular, em consequência de serviços prestados a esse Estado ou a essa subdivisão ou autarquia, só podem ser tributadas nesse Estado.

b) Os salários, vencimentos e outras remunerações similares só podem, contudo, ser tributados no outro Estado Contratante se os serviços forem prestados neste

Estado e se a pessoa singular for um residente deste Estado:

- i) Sendo seu nacional; ou
- ii) Que não se tornou seu residente unicamente para o efeito de prestar os ditos serviços.

2 — a) As pensões pagas por um Estado Contratante ou por uma sua subdivisão política ou administrativa ou autarquia local, quer directamente, quer através de fundos por elas constituídos, a uma pessoa singular, em consequência de serviços prestados a esse Estado ou a essa subdivisão ou autarquia, só podem ser tributados nesse Estado.

b) Estas pensões só podem, contudo, ser tributadas no outro Estado Contratante se a pessoa singular for um residente e um nacional desse Estado.

3 — O disposto nos artigos 15.º, 16.º, 17.º e 18.º aplica-se aos salários, vencimentos e outras remunerações similares e, bem assim, às pensões pagas em consequência de serviços prestados em relação com uma actividade comercial ou industrial exercida por um Estado Contratante ou por uma sua subdivisão política ou administrativa ou autarquia local.

#### Artigo 20.º

##### Professores e investigadores

1 — Uma pessoa que se desloca a um Estado Contratante a convite desse Estado, de uma universidade ou de uma instituição pedagógica ou cultural sem fins lucrativos desse Estado, ou no âmbito de um programa de intercâmbio cultural, durante um período não excedente a 12 meses, com o fim de ensinar, proferir conferências ou realizar trabalhos de investigação para essa instituição, e que é ou foi imediatamente antes dessa deslocação residente do outro Estado Contratante, fica isenta de imposto no primeiro Estado Contratante mencionado relativamente à remuneração auferida dessa actividade, desde que tal remuneração seja obtida fora desse Estado.

2 — O disposto no n.º 1 não é aplicável às remunerações auferidas a título de trabalhos de investigação levados a efeito, não no interesse público, mas sobretudo com vista à obtenção de uma vantagem específica de que beneficiem uma ou mais pessoas.

#### Artigo 21.º

##### Estudantes

As importâncias que um estudante ou um estagiário que é, ou foi, imediatamente antes da sua permanência num Estado Contratante, residente do outro Estado Contratante e cuja permanência no Estado primeiramente mencionado tem como único fim aí prosseguir os seus estudos ou a sua formação receba para fazer face às despesas com a sua manutenção, estudos ou formação não são tributadas nesse Estado, desde que provenham de fontes situadas fora desse Estado.

#### Artigo 22.º

##### Outros rendimentos

1 — Os elementos do rendimento de um residente de um Estado Contratante, e donde quer que provenham, não tratados nos artigos anteriores desta Convenção só podem ser tributados nesse Estado.

2 — O disposto no n.º 1 não se aplica ao rendimento que não seja rendimento de bens imobiliários como são definidos no n.º 2 do artigo 6.º, quando o beneficiário desse rendimento, residente de um Estado Contratante, exerce no outro Estado Contratante uma actividade industrial ou comercial por meio de um estabelecimento estável nele situado ou uma profissão independente através de uma instalação fixa nele situada, estando o direito ou a propriedade, em relação ao qual o rendimento é pago efectivamente ligado com esse estabelecimento estável ou instalação fixa. Neste caso, são aplicáveis as disposições do artigo 7.º ou do artigo 14.º, consoante o caso.

## CAPÍTULO IV

### Eliminação da dupla tributação

#### Artigo 23.º

##### Método

1 — Quando um residente de um Estado Contratante obtiver rendimentos que, de acordo com o disposto nesta Convenção, possam ser tributados no outro Estado Contratante, o primeiro Estado mencionado deduzirá do imposto sobre os rendimentos desse residente uma importância igual ao imposto sobre o rendimento pago nesse outro Estado. A importância deduzida não poderá, contudo, exceder a fracção do imposto sobre o rendimento, calculado antes da dedução, correspondente aos rendimentos que podem ser tributados nesse outro Estado.

2 — Quando, de acordo com o disposto nesta Convenção, o rendimento obtido por um residente de um Estado Contratante for isento de imposto neste Estado, este Estado poderá, não obstante, ao calcular o quantitativo do imposto sobre o resto dos rendimentos desse residente, ter em conta o rendimento isento.

## CAPÍTULO V

### Disposições especiais

#### Artigo 24.º

##### Não discriminação

1 — Os nacionais de um Estado Contratante não ficarão sujeitos no outro Estado Contratante a nenhuma tributação ou obrigação com ela conexa diferente ou mais gravosa do que aquelas a que estejam ou possam estar sujeitos os nacionais desse outro Estado que se encontrem na mesma situação, em especial no que se refere à residência. Não obstante o estabelecido no artigo 1.º, esta disposição aplicar-se-á também às pessoas que não são residentes de um ou de ambos os Estados Contratantes.

2 — A tributação de um estabelecimento estável que uma empresa de um Estado Contratante tenha no outro Estado Contratante não será nesse outro Estado menos favorável do que a das empresas desse outro Estado que exerçam as mesmas actividades. Esta disposição não poderá ser interpretada no sentido de obrigar um Estado Contratante a conceder aos residentes do outro Estado Contratante as deduções pessoais, abatimentos e reduções para efeitos fiscais atribuídos em função do estado civil ou encargos familiares, concedidos aos seus próprios residentes.

3 — Salvo se for aplicável o disposto no n.º 1 do artigo 9.º, no n.º 6 do artigo 11.º ou no n.º 6 do artigo 12.º, os juros, *redevances* e outras despesas pagas por uma empresa de um Estado Contratante a um residente do outro Estado Contratante serão dedutíveis, para efeitos da determinação do lucro tributável de tal empresa, como se fossem pagas a um residente do primeiro Estado mencionado.

4 — As empresas de um Estado Contratante cujo capital, total ou parcialmente, directa ou indirectamente, seja possuído ou controlado por um ou mais residentes do outro Estado Contratante não ficarão sujeitas, no primeiro Estado mencionado, a nenhuma tributação ou obrigação com ela conexa diferente, ou mais gravosa do que aquelas a que estejam ou possam estar sujeitas as empresas similares desse primeiro Estado.

5 — As disposições do presente artigo:

- Não prejudicam a aplicação das disposições da legislação fiscal de um Estado Contratante no que diz respeito às questões de subcapitalização;
- Não são impeditivas da aplicação dos procedimentos respectivos em cada um dos Estados Contratantes no que concerne ao ónus da prova para efeitos de dedutibilidade de encargos.

6 — Não obstante o disposto no artigo 2.º, as disposições do presente artigo aplicar-se-ão aos impostos de qualquer natureza ou denominação.

#### Artigo 25.º

##### Procedimento amigável

1 — Quando uma pessoa considerar que as medidas tomadas por um Estado Contratante ou por ambos os Estados Contratantes conduzem ou poderão conduzir, em relação a si, a uma tributação não conforme com o disposto nesta Convenção, poderá, independentemente dos recursos estabelecidos pela legislação nacional desses Estados, submeter o seu caso à autoridade competente do Estado Contratante de que é residente ou, se o seu caso está compreendido no n.º 1 do artigo 24.º, à do Estado Contratante de que é nacional. O caso deverá ser apresentado dentro de três anos a contar da data da primeira comunicação da medida que der causa a tributação não conforme com o disposto na Convenção.

2 — Essa autoridade competente, se a reclamação se lhe afigurar fundada e não estiver em condições de lhe dar uma solução satisfatória, esforçar-se-á por resolver a questão através de acordo amigável com a autoridade competente do outro Estado Contratante, a fim de evitar a tributação não conforme com a Convenção.

O acordo alcançado será aplicado independentemente dos prazos estabelecidos no direito interno dos Estados Contratantes.

3 — As autoridades competentes dos Estados Contratantes esforçar-se-ão por resolver, através de acordo amigável, as dificuldades ou as dúvidas a que possa dar lugar a interpretação ou a aplicação da Convenção. Poderão também consultar-se, a fim de eliminar a dupla tributação em casos não previstos pela Convenção.

4 — As autoridades competentes dos Estados Contratantes poderão comunicar directamente entre si, inclusivamente através de uma comissão mista constituída por essas autoridades ou pelos seus representantes, a fim de chegarem a um acordo nos termos indicados nos números anteriores.

#### Artigo 26.º

##### Troca de informações

1 — As autoridades competentes dos Estados Contratantes trocarão entre si as informações necessárias para aplicar esta Convenção ou as leis internas dos Estados Contratantes relativas aos impostos abrangidos por esta Convenção, na medida em que a tributação nelas prevista não seja contrária a esta Convenção. A troca de informações não é restringida pelo disposto no artigo 1.º As informações obtidas por um Estado Contratante serão consideradas secretas, do mesmo modo que as informações obtidas com base na legislação interna desse Estado, e só poderão ser comunicadas às pessoas ou autoridades (incluindo tribunais e autoridades administrativas) encarregadas do lançamento ou cobrança dos impostos abrangidos por esta Convenção, ou dos procedimentos declarativos ou executivos relativos a estes impostos, ou da decisão de recursos referentes a estes impostos. Essas pessoas ou autoridades utilizarão as informações assim obtidas apenas para os fins referidos. Essas informações poderão ser reveladas no decurso de audiências públicas de tribunais ou de sentença judicial.

2 — O disposto no n.º 1 nunca poderá ser interpretado no sentido de impor a um Estado Contratante a obrigação:

- a) De tomar medidas administrativas contrárias à sua legislação e à sua prática administrativa ou às do outro Estado Contratante;
- b) De fornecer informações que não possam ser obtidas com base na sua legislação ou no âmbito da sua prática administrativa normal ou das do outro Estado Contratante;
- c) De transmitir informações reveladoras de segredos comerciais, industriais ou profissionais, ou processos comerciais ou informações cuja comunicação seja contrária à ordem pública.

#### Artigo 27.º

##### Membros das missões diplomáticas e postos consulares

O disposto na presente Convenção não prejudicará os privilégios fiscais de que beneficiem os membros das missões diplomáticas ou postos consulares em virtude de regras gerais de direito internacional ou de disposições de acordos especiais.

## CAPÍTULO VI

### Disposições finais

#### Artigo 28.º

##### Entrada em vigor

1 — A presente Convenção será ratificada e os instrumentos da ratificação serão trocados em ... o mais cedo possível.

2 — A Convenção entrará em vigor após a troca dos instrumentos de ratificação e as suas disposições serão aplicáveis pela primeira vez:

- a) Aos impostos devidos na fonte, cujo facto gerador surja depois de 31 de Dezembro do ano da troca dos instrumentos de ratificação;





## **Anexo 2 –Acordo entre a República Portuguesa e o Reino de Marrocos sobre a Promoção e Protecção Recíprocas de Investimentos**

*Diário da República, 1.ª série—N.º 165—27 de Agosto de 2008*

6049

rie, n.º 151, de 8 de Agosto de 2005, com excepção das disposições relativas à carreira de inspector.

N.ºs 1.4 a 1.9, 2.2 e 2.4 a 2.9 do anexo I e n.ºs III e V a XIII do anexo II do regulamento interno aprovado pelo Despacho Normativo n.º 46/2005, de 19 de Outubro.

Artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 15/2006, de 25 de Janeiro.

Regulamento de pessoal do Instituto da Segurança Social, I. P., publicado no aviso n.º 13 132-A/2006, no *Diário da República*, 2.ª série, n.º 235 (suplemento), de 7 de Dezembro de 2006, com excepção das disposições relativas às carreiras de apoio especializado — informática, de diagnóstico e terapêutica, de educador de infância e de enfermagem.

Regulamento interno homologado pelo despacho n.º 17 460/2006, publicado no *Diário da República*, 2.ª série, n.º 166, de 29 de Agosto de 2006, com excepção das disposições relativas à categoria de chefe de serviços de administração escolar.

Artigo 12.º do Decreto Regulamentar n.º 62/2007, de 29 de Maio.

Decreto Regulamentar n.º 8/2008, de 5 de Março, com excepção das disposições relativas às categorias de maquinista marítimo de 1.ª classe, de marinheiro de 1.ª e de 2.ª classes e de mestre de tráfego local de 1.ª e de 2.ª classes.

### **Declaração de Rectificação n.º 50/2008**

Ao abrigo da alínea h) do n.º 1 do artigo 4.º do Decreto-Lei n.º 162/2007, de 3 de Maio, declara-se que o Decreto-Lei n.º 159/2008, de 8 de Agosto, publicado no *Diário da República*, 1.ª série, n.º 153, de 8 de Agosto de 2008, saiu com as seguintes inexactidões que, mediante declaração da entidade emitente, assim se rectificam:

1 — No n.º 5 do artigo 3.º, onde se lê:

«Conceber, coordenar e apoiar a execução das acções de prospecção e inventariação dos agentes bióticos nocivos aos ecossistemas florestais em estreita colaboração com a Autoridade Nacional Fitossanitária;»

deve ler-se:

«Conceber, coordenar e apoiar a execução das acções de prospecção e inventariação dos agentes bióticos nocivos aos ecossistemas florestais em estreita colaboração com a Autoridade Fitossanitária Nacional;»

2 — No n.º 6 do artigo 3.º, onde se lê:

«As atribuições previstas nas alíneas a), h) e i) do n.º 3 e nas alíneas b), c), d) e l) do n.º 4 do presente artigo podem ser objecto de gestão por parte de terceiros, que se concretizará das seguintes formas:»

deve ler-se:

«As atribuições previstas nas alíneas a), h) e i) do n.º 3 e nas alíneas b), c), d) e l) do n.º 4 do presente artigo podem ser objecto de gestão por parte de terceiros, que se concretizará das seguintes formas:»

3 — No n.º 7 do artigo 3.º, onde se lê:

«A AFN pode credenciar entidades para a prossecução das atribuições previstas nas alíneas i) do n.º 3 e l) do n.º 4 do presente artigo.»

deve ler-se:

«A AFN pode credenciar entidades para a prossecução das atribuições previstas nas alíneas i) do n.º 3 e j) do n.º 4 do presente artigo.»

Centro Jurídico, 21 de Agosto de 2008. — A Directora, *Susana Brito*.

## **MINISTÉRIO DOS NEGÓCIOS ESTRANGEIROS**

### **Decreto n.º 30/2008**

de 27 de Agosto

Considerando a assinatura do Acordo entre a República Portuguesa e o Reino de Marrocos sobre a Promoção e Protecção Recíprocas de Investimento;

Considerando que ambos os Estados são membros da Organização Mundial de Comércio;

Constatando o fortalecimento das relações económicas existentes entre a República Portuguesa e o Reino de Marrocos;

Reconhecendo a importância da cooperação económica para o desenvolvimento e diversificação das relações entre os dois Estados;

Assim:

Nos termos da alínea c) do n.º 1 do artigo 197.º da Constituição, o Governo aprova o Acordo entre a República Portuguesa e o Reino de Marrocos sobre a Promoção e Protecção Recíprocas de Investimento, assinado em Rabat em 17 de Abril de 2007, cujo texto, nas versões autenticadas nas línguas portuguesa, árabe e francesa, se publica em anexo.

Visto e aprovado em Conselho de Ministros de 12 de Junho de 2008. — *José Sócrates Carvalho Pinto de Sousa* — *Luís Filipe Marques Amado* — *Manuel António Gomes de Almeida de Pinho*.

Assinado em 1 de Agosto de 2008.

Publique-se.

O Presidente da República, *ANÍBAL CAVACO SILVA*.

Referendado em 5 de Agosto de 2008.

O Primeiro-Ministro, *José Sócrates Carvalho Pinto de Sousa*.

### **ACORDO ENTRE A REPÚBLICA PORTUGUESA E O REINO DE MARROCOS SOBRE A PROMOÇÃO E PROTECÇÃO RECÍPROCAS DE INVESTIMENTOS**

A República Portuguesa e o Reino de Marrocos, adiante designados «Partes»;

Desejosos de reforçar a cooperação económica entre os dois Estados;

Reconhecendo o papel importante dos investimentos de capitais privados estrangeiros no processo de desenvolvimento económico e o direito de cada Parte de determinar esse papel e definir as condições nas quais os investimentos estrangeiros poderiam participar nesse processo;

Reconhecendo que a única forma de estabelecer e manter um fluxo internacional de capitais adequado é manter mutuamente um clima de investimento satisfatório e, no que diz respeito aos investidores estrangeiros, respeitar a

soberania e as leis do país receptor com jurisdição sobre eles, agir de forma compatível com as políticas e as prioridades adoptadas pelo país receptor e esforçar-se para contribuir para o seu desenvolvimento;

Desejosos de criar e manter as condições favoráveis ao investimento de capitais nos dois Estados e de intensificar a cooperação entre nacionais e sociedades, privadas ou de direito público, dos dois Estados, nomeadamente nos domínios da tecnologia, da industrialização e da produtividade;

Reconhecendo a necessidade de proteger os investimentos dos nacionais e sociedades dos dois Estados e incentivar a transferência de capitais, com vista a promover a prosperidade económica dos dois Estados;

Desejando adaptar o Acordo entre a República Portuguesa e o Reino de Marrocos relativo à Promoção e a Protecção Recíproca de Investimentos, assinado em Rabat em 18 de Outubro de 1988, a novas realidades;

acordam o seguinte:

#### Artigo 1.º

##### Definições

Para os fins do presente Acordo:

1 — O termo «investimentos» designa toda a categoria de activos investidos por investidores de uma das Partes no território da outra Parte, nos termos do direito vigente na última, incluindo em particular mas não exclusivamente:

a) Propriedade de bens móveis e imóveis, bem como de quaisquer outros direitos reais, tais como hipotecas, direitos de garantia, usufrutos e direitos similares;

b) Partes sociais e outras formas de participação em sociedades e ou interesses económicos resultantes da respectiva actividade ligados ao investimento;

c) Direitos de crédito ou quaisquer outros direitos com valor económico;

d) Direitos de autor, direitos de propriedade industrial (tais como patentes de invenção, marcas de fabrico ou do comércio, desenhos industriais, *know-how*, firma e nome de estabelecimento e clientela);

e) Concessões ou outros direitos concedidos por lei, nos termos de contrato ou acto administrativo, emanado por uma autoridade pública competente, incluindo concessões de pesquisa, de extração ou de exploração de recursos naturais;

f) Bens que, no âmbito e em conformidade com a legislação e respectivos contratos de locação, sejam colocados à disposição de um locador no território de uma Parte.

Qualquer alteração na forma jurídica de realização dos investimentos não afectará a sua qualificação como investimentos desde que essa alteração seja feita de acordo com o direito vigente no território da Parte na qual os investimentos tenham sido realizados.

2 — O termo «investidores» designa:

a) Pessoas singulares com a nacionalidade de qualquer das Partes, nos termos do direito vigente respectivo; e

b) Pessoas colectivas, incluindo empresas, sociedades comerciais ou outras sociedades ou associações que tenham sede no território de uma das Partes, estejam constituídas e funcionem de acordo com o direito vigente nessa Parte.

3 — O termo «rendimentos» designa os proveitos gerados por investimentos num determinado período, incluindo em particular mas não exclusivamente lucros, dividendos, juros,

*royalties* e pagamentos por conta de assistência técnica ou outras formas de ganhos relacionados com o investimento.

Caso os rendimentos de investimentos na definição que acima lhes é dada venham a ser reinvestidos nos termos do direito vigente no país receptor, os rendimentos resultantes desse reinvestimento serão havidos também como rendimentos do primeiro investimento. Os rendimentos dos investimentos gozam da mesma protecção concedida aos investimentos.

4 — O termo «território» designa:

a) Para a República Portuguesa, o território da República Portuguesa, compreendendo as suas águas interiores, o mar territorial ou qualquer outra zona sobre a qual a República Portuguesa exerce soberania e direitos soberanos ou jurisdição, de acordo com o direito internacional;

b) Para o Reino de Marrocos, o território do Reino de Marrocos, compreendendo as zonas marítimas situadas para além das águas territoriais do Reino de Marrocos e que tenham sido ou possam vir a ser designadas pelo direito vigente no Reino de Marrocos, conforme com o direito internacional, como zonas sobre as quais o Reino de Marrocos exerce direitos relativos ao fundo do mar e ao subsolo marítimo assim como aos recursos naturais.

#### Artigo 2.º

##### Âmbito

O presente Acordo aplica-se a todos os investimentos realizados por investidores de uma das Partes no território da outra Parte, antes e após a sua entrada em vigor, em conformidade com o direito vigente na última, com excepção dos diferendos relativos a investimentos emergentes antes da respectiva entrada em vigor.

#### Artigo 3.º

##### Promoção e protecção dos investimentos

1 — Ambas as Partes promoverão e encorajarão, na medida do possível, a realização de investimentos por investidores de uma das Partes no território da outra, admitindo tais investimentos de acordo com o direito vigente nesta última.

A extensão, alteração ou transformação de um investimento realizado de acordo com o direito vigente no país receptor será considerada como um novo investimento.

2 — Os investimentos realizados por investidores de uma das Partes no território da outra Parte, em conformidade com o direito vigente nesse território, gozam de plena protecção e segurança no território da última e de um tratamento justo e equitativo.

3 — As Partes não sujeitarão a gestão, manutenção, uso, fruição ou disposição dos investimentos realizados no seu território por investidores de outra Parte a medidas injustificadas, arbitrarias ou de carácter discriminatório.

#### Artigo 4.º

##### Tratamento nacional e da nação mais favorecida

1 — Os investimentos realizados por investidores de uma das Partes no território da outra Parte, bem como os rendimentos deles resultantes, são objecto de tratamento justo e equitativo e não menos favorável do que o concedido pela última Parte aos investimentos dos seus próprios investidores ou aos investimentos de investidores de terceiros Estados.

2 — Ambas as Partes concedem aos investidores da outra Parte, no que respeita à gestão, manutenção, uso,



fruição ou disposição dos investimentos realizados no seu território, um tratamento justo e equitativo e não menos favorável do que o concedido aos seus próprios investidores ou a investidores de terceiros Estados.

3 — As disposições deste artigo não implicam a concessão de tratamento de preferência ou privilégio por uma das Partes a investidores da outra Parte que possa ser outorgado em virtude de:

a) Participação em zonas de comércio livre, uniões aduaneiras, mercados comuns existentes ou a criar e em outros acordos internacionais similares, incluindo outras formas de cooperação económica, a que qualquer das Partes tenha aderido ou venha a aderir; e

b) Uma convenção para evitar a dupla tributação ou outros acordos de natureza fiscal.

#### Artigo 5.º

##### Aplicação de outras regras

1 — O presente Acordo não prejudica o direito de qualquer das Partes aplicar as disposições pertinentes do seu direito fiscal aos contribuintes que não se encontrem em idêntica situação no que se refere ao seu lugar de residência.

2 — Se, para além do presente Acordo, as disposições da legislação interna de uma das Partes ou as obrigações emergentes do direito internacional em vigor ou que venha a vigorar entre as duas Partes estabelecerem um regime, geral ou especial, que confira aos investimentos efectuados por investidores da outra Parte um tratamento mais favorável do que o previsto no presente Acordo, prevalecerá sobre este o regime mais favorável.

3 — Ambas as Partes devem cumprir eventuais obrigações, não incluídas no presente Acordo, assumidas em relação aos investimentos realizados por investidores da outra Parte no seu território.

#### Artigo 6.º

##### Transferências

1 — Ambas as Partes, em conformidade com a respectiva legislação, garantem aos investidores da outra Parte a livre transferência das importâncias relacionadas com os investimentos, em particular, mas não exclusivamente:

a) Do capital e das importâncias adicionais necessárias à manutenção ou ampliação dos investimentos;

b) Dos rendimentos definidos no n.º 2 do artigo 1.º deste Acordo;

c) Das importâncias necessárias para o serviço, reembolso e amortização de empréstimos, regularmente contratados e relacionados com um investimento;

d) Do produto resultante da alienação ou da liquidação total ou parcial dos investimentos;

e) Das indemnizações ou outros pagamentos previstos nos artigos 7.º e 8.º deste Acordo;

f) De quaisquer pagamentos preliminares que possam ter sido efectuados em nome do investidor de acordo com o artigo 9.º do presente Acordo;

g) Dos salários de trabalhadores estrangeiros, autorizados a trabalhar, em conexão com o investimento, no território da outra Parte.

2 — As transferências referidas neste artigo são efectuadas sem demora, em moeda convertível, à taxa de câmbio aplicável na data de transferência, sem prejuízo das obrigações fiscais dos investidores.

Para os efeitos do presente artigo, entende-se que uma transferência foi realizada «sem demora» quando a mesma for efectuada dentro do prazo normalmente necessário para o cumprimento das formalidades indispensáveis, o qual não poderá em caso algum exceder 30 dias a contar da data de apresentação do requerimento de transferência, devidamente preenchido.

#### Artigo 7.º

##### Expropriação e indemnização

1 — Os investimentos efectuados por investidores de uma das Partes no território da outra Parte não podem ser expropriados, nacionalizados ou sujeitos a outras medidas com efeitos equivalentes à expropriação ou nacionalização (adiante designadas «expropriação»), excepto por razões de interesse público, nos termos de um procedimento legal, sem carácter discriminatório e mediante indemnização pronta, adequada e efectiva.

2 — A indemnização deve corresponder ao valor de mercado que os investimentos expropriados tinham à data imediatamente anterior ao momento em que a expropriação tenha ocorrido ou ao momento em que as medidas de expropriação tenham sido tomadas ou tomadas públicas, contando, para o efeito, a primeira das datas.

3 — A indemnização será paga sem demora e será livremente transferível em moeda convertível. Em caso de atraso no pagamento, a indemnização vencerá juros à taxa de mercado, a contar da data de exigibilidade até à data da liquidação.

4 — O investidor cujos investimentos tenham sido expropriados terá o direito, de acordo com o direito vigente no território da Parte na qual os bens tiveram sido expropriados, à pronta revisão do seu caso, por uma autoridade judiciária ou outra autoridade competente dessa Parte e à avaliação dos seus investimentos, de acordo com os princípios definidos neste artigo.

#### Artigo 8.º

##### Compensação por perdas

Os investidores de uma das Partes que venham a sofrer perdas nos investimentos realizados no território da outra Parte em virtude de guerra ou outros conflitos armados, revolução, estado de emergência nacional ou outros eventos semelhantes receberão dessa Parte tratamento não menos favorável do que o concedido por essa Parte aos investimentos dos seus próprios investidores ou de investidores de terceiros Estados, consoante o que for mais favorável, no que diz respeito à restituição, indemnizações ou outros factores pertinentes.

#### Artigo 9.º

##### Princípio da sub-rogação

Se uma das Partes ou a agência por ela designada efectuar pagamentos a um dos seus investidores em virtude de um contrato de seguro ou de uma garantia que cubram riscos não comerciais em investimentos realizados no território da outra Parte, fica por esse facto sub-rogada nos direitos e acções desse investidor, podendo exercê-los nos mesmos termos e condições que o titular originário. Esta sub-rogação permitirá à primeira Parte ou à entidade por ela designada ser beneficiária directa de todos os pagamentos efectuados por conta de indemnização ou compensação a que o investidor tenha direito.

## Artigo 10.º

## Diferendos entre as Partes

1 — Os diferendos que surjam entre as Partes sobre a interpretação ou aplicação do presente Acordo serão, na medida do possível, resolvidos através de negociações, por via diplomática.

2 — Se as Partes não chegarem a acordo no prazo de seis meses após o início das negociações, o diferendo será submetido, a pedido de qualquer das Partes, a um tribunal arbitral.

3 — O tribunal arbitral é constituído *ad hoc* do seguinte modo:

a) Cada Parte designa um membro e estes dois árbitros designam um terceiro árbitro, nacional de um terceiro Estado, que será nomeado, pelas duas Partes, como presidente;

b) Os árbitros serão designados no prazo de três meses e o presidente no prazo de cinco meses a contar da data em que uma das Partes tiver comunicado, à outra Parte, a intenção de submeter o diferendo a um tribunal arbitral;

c) O presidente do tribunal arbitral tem de ser nacional de um Estado com o qual ambas as Partes mantenham relações diplomáticas.

4 — Se os prazos fixados no n.º 3 do presente artigo não forem observados, qualquer das Partes pode, na falta de outro acordo, solicitar ao Presidente do Tribunal Internacional de Justiça que proceda às nomeações necessárias.

5 — Se o Presidente do Tribunal Internacional de Justiça estiver impedido ou for nacional de uma das Partes, as nomeações caberão ao Vice-Presidente do Tribunal Internacional de Justiça. Se este estiver impedido ou for nacional de uma das Partes, as nomeações caberão ao membro do Tribunal que se siga na hierarquia, desde que esse membro não seja nacional de qualquer das Partes.

6 — O tribunal arbitral decide com base nas disposições do presente Acordo, de outros acordos em vigor entre as duas Partes e as regras e princípios de direito internacional.

7 — O tribunal arbitral decide por maioria de votos. As suas decisões serão definitivas e vinculativas para ambas as Partes.

8 — A cada Parte cabe suportar as despesas do respectivo árbitro, bem como da respectiva representação no processo perante o tribunal arbitral. As despesas do presidente, bem como as demais despesas, serão suportadas em partes iguais por ambas as Partes.

9 — O tribunal arbitral pode adoptar um regulamento diferente quanto às despesas. Em todas as outras matérias, o tribunal arbitral definirá as suas próprias regras processuais.

## Artigo 11.º

## Diferendos entre uma Parte e um investidor da outra Parte

1 — Os diferendos entre um investidor de uma das Partes e a outra Parte relacionados com um investimento serão resolvidos, de forma amigável, através de negociações.

2 — Se os diferendos não puderem ser resolvidos de acordo com o disposto no n.º 1 deste artigo no prazo de seis meses contados da data da respectiva notificação por escrito, qualquer das partes poderá submeter o diferendo:

a) Aos tribunais competentes da Parte no território da qual se situa o investimento; ou

b) Ao Centro Internacional para a Resolução de Diferendos Relativos a Investimentos, para conciliação ou

arbitragem, nos termos da Convenção para a Resolução de Diferendos entre Estados e Nacionais de Outros Estados, aberta para assinatura em Washington D. C. em 18 de Março de 1965; ou

c) A um tribunal arbitral *ad hoc*, estabelecido de acordo com as regras de arbitragem da Comissão das Nações Unidas para o Direito Comercial Internacional (CNUDCI).

3 — A decisão de submeter o diferendo a um dos procedimentos referidos no número anterior é irreversível.

4 — O tribunal arbitral decidirá com base no direito nacional da Parte, parte no diferendo, no território da qual o investimento tenha sido realizado, incluindo as regras relativas ao conflito de leis, as disposições do presente Acordo, os termos dos acordos particulares, concluídos em relação ao investimento, e os princípios de direito internacional.

5 — A sentença será definitiva e vinculativa para ambas as partes e não será objecto de qualquer tipo de recurso para além dos previstos na legislação nacional, no caso da alínea a), na Convenção mencionada na alínea b) ou nas regras referidas na alínea c) do n.º 2. As Partes comprometem-se a executar a sentença em conformidade com o direito vigente no seu território.

## Artigo 12.º

## Consultas

Os representantes das Partes podem, sempre que necessário, realizar consultas sobre qualquer matéria relacionada com a interpretação e aplicação deste Acordo. Estas consultas serão realizadas sob proposta de qualquer das Partes. A data e o lugar destas consultas serão fixados por via diplomática.

## Artigo 13.º

## Entrada em vigor

O presente Acordo entrará em vigor 30 dias após a recepção da última notificação por escrito e por via diplomática, especificando que as formalidades necessárias para a entrada em vigor de acordos internacionais, previstas pela legislação nacional de cada uma das Partes, estão cumpridas.

## Artigo 14.º

## Vigência e denúncia

1 — O presente Acordo vigorará por um período de 10 anos, renovável por recondução tácita.

2 — Após o período inicial de 10 anos, cada Parte poderá denunciar o presente Acordo, por meio de um pré-aviso escrito e por via diplomática de 12 meses.

3 — Em caso de denúncia, as disposições previstas nos artigos 1.º a 12.º deste Acordo aplicar-se-ão ainda durante um período de 10 anos aos investimentos efectuados antes da denúncia.

## Artigo 15.º

## Revogação

O presente Acordo anula e substitui, a partir da sua entrada em vigor, o Acordo entre a República Portuguesa e o Reino de Marrocos no que se refere à Promoção e a

